

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení interních procesů v IT společnosti

Evaluation Of Internal Processes In IT Company

Student: Kristýna Matulová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA

Ostrava 2018

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Kristýna Matulová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Téma: **Zhodnocení interních procesů v IT společnosti**
Evaluation of Internal Processes in IT Company
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoreticko-metodologická východiska hodnocení interních procesů
 3. Charakteristika podniku
 4. Analýza interních procesů
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5038-5.

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.


SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ. *Informační systémy v podnikové praxi*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-2512-878-7.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 11.05.2018


Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry





prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou práci včetně příloh vypracovala samostatně. Příloha 1. převzata z podniku Axiom Provis Int., s. r. o.

Ve Valašském Meziříčí dne: 9. 5. 2018


Jméno a příjmení studenta

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí práce Ing. Haně Štverkové, Ph.D. za odbornou pomoc, cenné rady, věnovaný čas a trpělivost při tvorbě bakalářské práce. Děkuji firmě Axiom Provis Int; s. r. o. a vedoucímu týmu automotive Ing. Karlu Vlčkovi za poskytnuté rozhovory, jejich ochotu, cenné rady a poskytnuté dokumenty.

Obsah

1 Úvod.....	5
2 Teoreticko-metodologická východiska hodnocení interních procesů	7
2.1 Poslání, vize, strategické cíle	7
2. 1. 2 Výběr nejvhodnější strategie	8
2. 3 Procesní řízení	10
2. 3. 1 Typy procesů	13
2. 3. 2 Výhody procesního řízení	14
2. 3. 3 Nevýhody procesního řízení.....	15
2.4. Srovnání funkčního a procesního přístupu.....	15
2. 5 Mapování procesů	16
2. 5. 1 Procesní mapa	17
2. 6 Modelování procesů	18
2. 6. 1 Postup modelování procesů.....	19
2. 7 Měření výkonnosti procesů	19
2.8 Metody řízení procesů.....	20
2.8.1 Metoda BPM	20
2. 8. 2 Metoda MBO.....	20
2. 8. 3 Metoda BSC	21
2.9 ERP systémy	22
2. 10 Shrnutí teoretické části	23
3 Charakteristika podniku	25
3. 1 Profil společnosti.....	25
3. 2 Produkty společnosti	26
4 Analýza interních procesů	29
4. 1 Analýza současného stavu.....	29
4. 1. 1 Kontrola procesů	29

4. 1. 2 Procesní mapa implementace ERP systému.....	33
4. 1. 4 Plánování kapacit zaměstnanců.....	37
4. 1. 5 HelpDeskový nástroj pro zákazníky	38
4.1. 6 Implementace ERP u nového zákazníka	42
5 Návrhy a doporučení	44
5. 1 Plánování kapacit oddělení.....	44
5. 2 Zefektivnění školení uživatelů	45
5. 3 Nový návrh implementace ERP	47
5. 4 HelpDeskový nástroj pro zákazníky	52
Tab. 5.2. Ceník jednotlivých HelpDeskových nástrojů. Zdroj: Vlastní zpracování	53
5. 5 Doplnkové služby pro zákazníky	53
5.7 Hlavní přínosy	54
6 Závěr.....	57
Seznam použité literatury.....	59
Seznam zkratk	61
Seznam tabulek	61
Seznam obrázků	61
Seznam příloh.....	63

1 Úvod

Pro úspěšnost a konkurenceschopnost každé společnosti je velké množství kvalitních a správných informací klíčové. V současné době je nutnost zpracování velkého počtu dat, rozšiřování administrativní agendy a zároveň velký počet procesů probíhajících ve společnosti.

Informační systémy a jejich zaměření na podnikové procesy je trend, jehož vývoj postupuje obrovskou rychlostí kupředu. Tyto činnosti byly dlouhou dobu prováděny ručně, bez elektronického sběru dat. Významným přínosem podpory procesu v informačním systému je hlídání, potřebné pro monitorování procesů tak, aby probíhaly přesně podle stanovených pravidel. Právě pro konkurenceschopnost a efektivní řízení společnosti se zavádějí různé druhy informačních systémů (IS), nejčastěji je to právě systém plánování podnikových zdrojů tzv. ERP systém (z angl. Enterprise Resources Planning). V České republice se nejčastěji setkáváme s pojmem „podnikový informační systém“. Je žádoucí pro každý podnikatelský subjekt se na trhu s ERP systémy správně orientovat, jelikož je nabídka podnikových systémů v současné době velmi široká. V případě, že se firma rozhodne o implementaci kteréhokoliv z těchto systémů, je potřeba podrobná analýza vlastního podniku. Většina dodavatelů těchto informačních systémů nabízí analytické práce a zhodnocení stávajících procesů s dopadem na zefektivnění činností po nasazení nového ERP systému.

Hlavním cílem bakalářské práce je navržení vhodných procesů a principů, které povedou k zefektivnění při implementaci podnikového systému v oblasti automotive. Dále se autorka zaměří na dílčí cíle, jako interního zaškolení stávajících konzultantů pro zaškolení a podporu uživatelů nových, ale i stávajících uživatelů. Autorka navrhne plán na zvýšení rentability s ohledem na prodej volných kapacit konzultantů zákazníkům, nastavení nových procesů v rámci dealerství v oblasti automotive a také nadstandartní placené služby pro stávající zákazníky. Práce bude zaměřena na rozšíření nabídky v placených, rozšířených službách pro stávající, ale i nové zákazníky. Proaktivní komunikace se zákazníkem s možnostmi a způsoby implementace informačního systému ERP.

Nedílnou součástí bakalářské práce je navržení efektivního plánování lidských kapacit, procesů supportního oddělení, a především ke zkrácení doby implementace, což povede k finančním úsporám společnosti. Ve společnosti není aktuálně využíván žádný systém pro plánování kapacit, systém pro vzdálené školení. Zaměření se na minimalizaci lidského faktoru a maximalizaci efektivity a rentability zaměstnanců oddělení. Návrh aplikace na sledování incidentů.

Druhá kapitola popisuje teoretická východiska analýzy procesů a jejich modelování. Kapitola definuje cíle a strategie podniku a jejich nejvhodnější výběr pro úspěšnost konkurenceschopného podniku.

Následuje kapitola tři, která je zcela věnována charakteristice podniku Axiom Provis, Int., s.r.o. Zde autorka uvádí profil společnosti, organizační strukturu, historii společnosti, vize, poslání a strategické cíle podniku a samotné produkty podniku.

Čtvrtá kapitola je věnována analýze interních procesů. Tato kapitola se zabývá popisem a detailním rozbořem všech hlavních procesů na oddělení. Součástí je také monitoring procesů v podniku.

Pátá kapitola je pak věnována samotným návrhům a doporučením. Velmi důležitou částí je detailní popis vstupních a výstupních informací, které představují popis, nastavení a sledování procesu, který je středem zájmu.

2 Teoreticko-metodologická východiska hodnocení interních procesů

V této teoretické kapitole jsou vysvětleny termíny jako strategie, její nejvhodnější výběr a v neposlední řadě procesy a postup při jejich modelování.

2.1 Poslání, vize, strategické cíle

Fotr (2012) současný strategický management již jednoznačně rozlišuje pojmy poslání a vize. Poslání je časově nevymezená proklamace budoucího zaměření firmy a stěžejních hodnot, které determinují její podnikatelské aktivity. Vize je pak striktně časově ohraničený popis podoby, do které se chce firma na konci plánovaného období transformovat. Podnikatelská vize představuje prioritní dokument a startovací bod každého kvalitního strategického záměru. Nerozhoduje, zda se jedná o začínající podnik, nebo strategickou změnu již existující firmy.

„Strategické řízení je proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, které mají zásadní význam pro rozvoj firmy. Tyto záměry mají dlouhodobý charakter a směřují k vytváření specifických předností firmy.“ Jak uvádí Souček (2003, s. 59)

Keřkovský (2006) ve své knize uvádí, že strategii lze definovat jako cíl, který podnik sleduje, a kterého je nutné dosáhnout. Strategie představuje směr, díky kterému budou firemní cíle splněny.

Obě definice říkají, že strategické cíle jsou očekávané budoucí výsledky, které vychází z vize podniku. Strategické cíle představují konečný stav, kterého chce firma dosáhnout.

Fotr (2012) uvádí, že stanovené dlouhodobé cíle by měly přímo navazovat na zpracovanou vizi, kterou podstatně zpřesňují v měřitelných dlouhodobých předpokládaných výsledcích, které uspokojují aspirace „stakeholders“ tzv. všechny zainteresované strany, které mají jakoukoliv vazbu s podnikem. Při strategickém plánování se většinou rozlišují obecné cíle podniku, které vyplývají z jeho poslání a strategické cíle. Strategické cíle popisují plánovaný konečný stav, ke kterému směřuje zpracovaná vize. Stanovují se pro tyto rozhodující oblasti:

- finanční výkonnost podniku,
- růst podniku,
- trh (umístění produktu, uspokojení zákazníků, pozice na tržním segmentu, ...)

- výzkum a vývoj, úroveň technologie a investic,
- sociální oblast, kvalita zaměstnanců a systémů motivace,
- implementace informačních systémů, životní prostředí, aj.

Všechny cíle je nutno vyjádřit v měřitelných ukazatelích, které s dostatečnou spolehlivostí vypovídají o stupni dosažení cíle. Dobře definovaný cíl musí být SMART, tj.: (ManagementMania, 2015)

- specific (specifický),
- measurable (měřitelný),
- achievable (dosažitelný),
- result oriented (realistický),
- time framed (časově vymezený).

2. 1. 2 Výběr nejvhodnější strategie

Výběr a hodnocení variant strategie, jak je asi předvídatelné, nebude patřit mezi ty jednodušší procesy. Jedná se o proces využívající především zkušenosti, znalosti a intuici hodnotitelů s dílčí podporou počítačových modelů, které je možné uplatnit při zjišťování dopadů strategických variant na některé kvantitativní ukazatele výkonnosti firmy. Tento proces by měl splňovat určité požadavky: (Fotr, 2012)

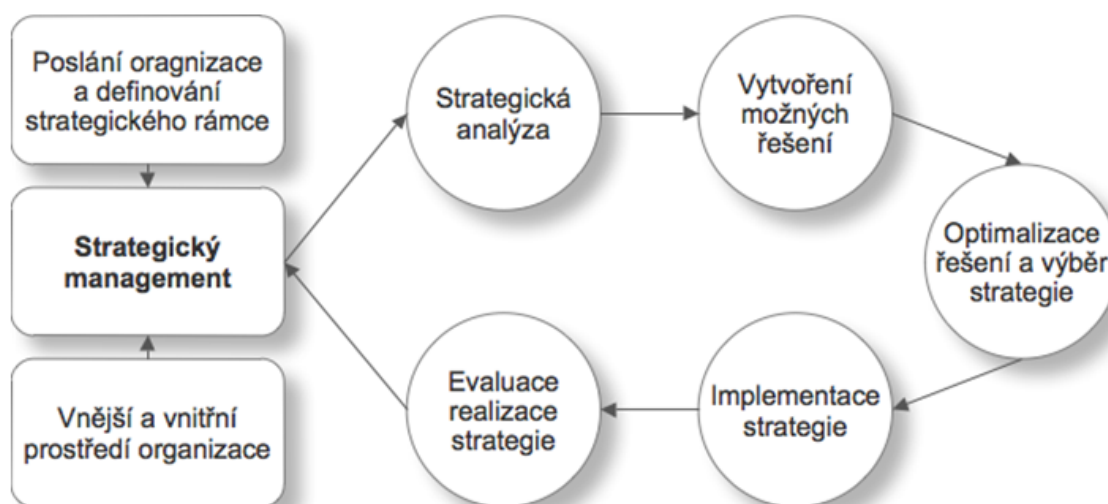
- respektování hranice přijatelného rizika,
- hodnocení každé varianty strategie při všech scénářích,
- přibližně stejná míra podrobnosti zpracování variant strategie,
- jasný soubor kritérií hodnocení, zahrnující jak kvalitativní, tak i některá kvantitativní kritéria,
- specifikace a respektování souboru omezení, zahrnující zdrojová i některá další omezení.

Obvykle se doporučuje zpracování minimálně tří variant strategie. Tyto varianty by měly odrážet realistický, optimistický i pesimistický pohled na budoucnost. Varianty je potřeba zpracovat tak, aby v případě nutnosti jejich přechod na druhou variantu nebyl obtížný a příliš nezatížil činnost podniku.

Fotr (2012) uvádí, že zvolený soubor kritérií by měl vždy zahrnovat kritéria umožňující hodnotit ekonomické efekty, růstový potenciál, zdrojovou náročnost, míru robustnosti, míru flexibility a velikost podstupovaného rizika. Významným nástrojem mohou posloužit zpracované scénáře. Vzniklé dopady určité varianty strategie při všech scénářích umožňují zjistit odlišnosti možných výsledků v různých situacích. Pokud se tyto výsledky výrazně neliší, jde o velkou pravděpodobnost, že daná strategie bude vydělávat i v budoucnu. Značná odlišnost výsledků dané varianty při jednotlivých scénářích spojená s jejich nepřijatelností při určitém scénáři, je znakem velice malé robustnosti a může být důvodem pro odmítnutí dané varianty. Flexibilita je spojována se schopností pružné reakce a přizpůsobení dané varianty strategie na změnu, především externích podmínek, které jsou charakterizované vývojem podnikatelského okolí v souladu s jiným scénářem, než při kterých byla daná varianta výhodná.

Stanovení velikosti rizika strategie je obtížné a lze ho vyjádřit spíše kvalitativně bez možností kvantifikace. Avšak vysoká averze k riziku a neochota k přijetí dosti rizikových, ale současně však potenciálně vysoce efektivních variant strategie je spojena s jiným rizikem, a to nevyužitím příležitostí, vedoucím k oslabení konkurenční pozice firmy, spojenému s nebezpečím převzetí konkurencí.

„Vlastní hodnocení a výběr variant strategie lze provádět buď expertně na základě zkušeností strategického týmu, nebo jej může podpořit uplatnění pomocí některé metody vícekritériálního hodnocení variant.“ Jak tvrdí Fotr (2012, s. 58)



Obr. 2.1. Proces strategického řízení jako nepřetržitý proces. Zdroj: vlastní zpracování dle (Keřkovský, 2002)

S podnikovými procesy souvisí samostatná procesní strategie. Opět je potřeba analyzovat silné a slabé stránky jednotlivých procesů. Analyzování je prováděno proto, aby se předešlo případným chybám a v horším případě celkovému selhání procesní strategie. Aby bylo možné skloubit procesní strategii s firemní strategií jako celkovou, je využívána metoda Balanced Scorecard. Právě tato metoda pak umožňuje podniku, jakkoliv zabudovat funkční strategii do procesů bez toho, aniž by se měnila celková strategie podniku.

2. 3 Procesní řízení

Procesy se dnes vyskytují takřka na každém kroku. Nejvíce oblíbený je tento pojem právě u firem, které se živí v oblasti informačních systémů a technologií. Přemýšlet procesně znamená především důkladně změnit tradiční náhled na téměř cokoli v životě organizace. Znamená to pochopit podstatu smyslu vývoje technologií, a především podstatu jeho role ve vývoji organizace.

„Podnikovým procesem rozumíme objektivně přirozenou posloupnost činností, konaných s úmyslem dosažení daného cíle v objektivně daných podmínkách.“ (Řepa, 2012, s. 15)

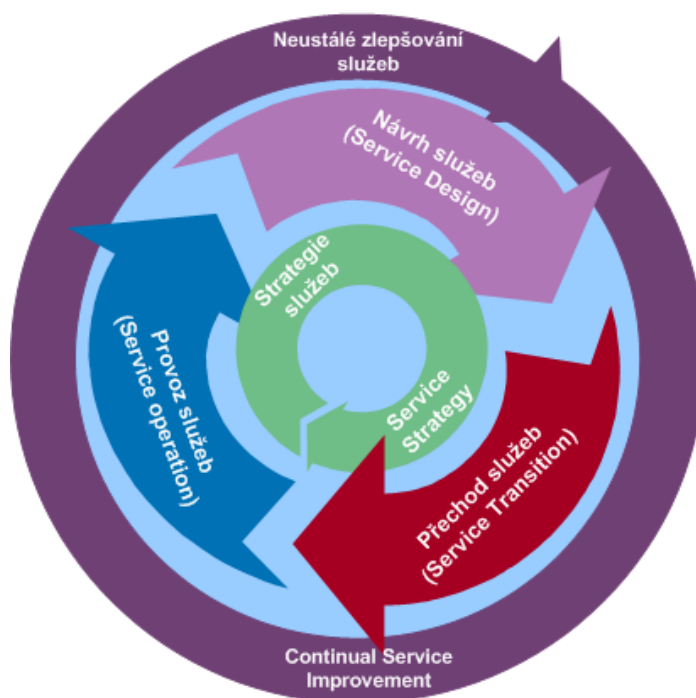
„Procesy jsou jako odezva na celkovou strategii organizace jasně strukturovány, definovány a popsány v řízených dokumentech.“ Jak tvrdí Cienciala (2011, s. 29)

„Řízení procesu je činnost, která využívá znalostí, schopností, metod, nástrojů a systémů k tomu, aby identifikovala, popisovala, měřila, řídila, hodnotila a zlepšovala procesy se záměrem efektivního pokrytí potřeb zákazníka procesu.“ Jak tvrdí Svozilová (2011, s. 18)

Zásadní roli u procesů hraje čas. Každá činnost je vykonána v jistém čase, na časové ose lze tedy jednotlivé činnosti vždy srovnat do jednoznačné posloupnosti. Řepa (2012) uvádí čtyři body, které k podnikovému procesu neodmyslitelně patří:

- cíl,
- úmysl,
- objektivní přirozenost postupu,
- objektivně dané podmínky.

Procesním řízením se rozumí řízení firmy takovým způsobem, v němž podnikové procesy hrají klíčovou roli.



Obr. 2.1. Procesní řízení (Zdroj: DCIT – procesní řízení, 2013)

Na obrázku č. 2 jsou zachyceny tyto jednotlivé fáze služeb:

Strategie služeb (Service strategy) - zde probíhá řešení sladění business a IT procesů tak, aby byla v každém kroku životního cyklu služeb zachována orientace na business procesy.

Provoz služeb (Service operation) - popisuje řídicí procesní aktivity tak, aby bylo možné dosáhnout požadovaného stabilního stavu správy služeb v každodenní praxi.

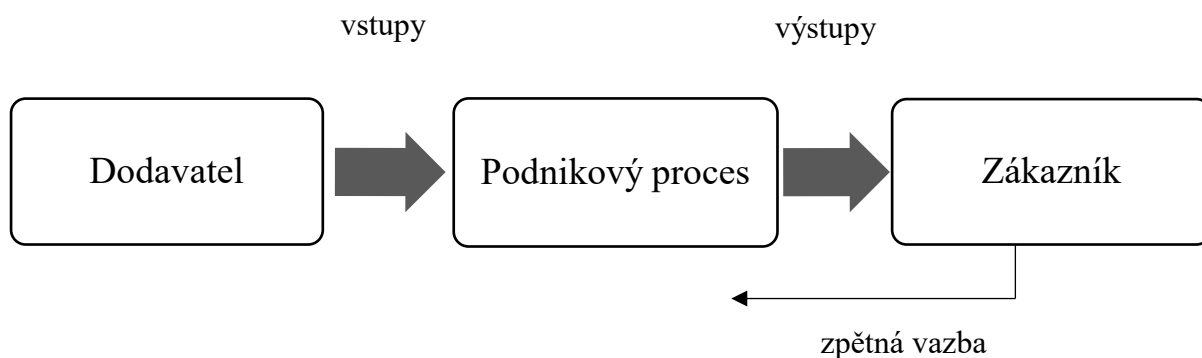
Přechod služeb (Service transition) - poskytuje návod a procesní aktivity pro přechod služeb do podnikového provozního prostředí a řízení jejich změn.

Návrh služeb (Service design) - diskutuje návrh služeb IT a poskytuje návody na tvorbu a údržbu strategií a architektury IT. Dokumentuje návrh adekvátních a inovativních řešení služeb a procesů IT.

Neustálé zlepšování služeb (Continual service improvement) - definuje klíčové procesy pro efektivní implementaci kontinuálního zlepšování IT služeb (zlepšovací proces, měření a vykazování služeb).

Existuje mnoho definic, jak lze charakterizovat proces, a proto jsou zde vybrány ty nejběžnější. Nabízí se například charakteristika podle (Šmída, 2007)

- Proces je soubor vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy.
- Proces je úplně dynamicky koordinovaný soubor spolupracujících a transakčních činností, které poskytují zákazníkům hodnotu.
- Proces je jakákoliv sekvence předem definovaných činností, vykonávaných za účelem dosažení předem definovaných výsledků v předem stanoveném rozsahu.



Obr. 2.3. Základní schéma podnikového procesu. Zdroj: Vlastní zpracování dle (Řepa, 2006)

Procesní řízení může být také vedeno metodologií PRINCE2. Základem je procesní model. Tento model představuje 7 aktivit dle (PRINCE2cz)

1. zahájení projektu,
2. nastavení projektu,
3. směřování projektu,
4. kontrola etapy,
5. řízení přechodu mezi etapami,
6. řízení dodávky produktu,
7. ukončení projektu.

Pro účely bakalářské práce nejlépe popisuje procesy metoda PRINCE2, která nejlépe odráží efektivní řízení projektů.

2. 3. 1 Typy procesů

Podle Fišera (2014) lze vycházet z referenčního modelu firmy vymezující typy procesů, které se ve firmě objevují nejčastěji. V referenčním modelu se doporučuje rozlišovat pět typů procesů:

- **Zákaznické procesy** uspokojují zákazníky na firemních trzích a z dlouhodobého hlediska financují veškerý provoz firmy.
- **Řídící procesy** produkují výstupy, které určují směřování firmy z dlouhodobého hlediska (strategické řízení), její organizaci a způsob fungování (taktické řízení) i krátkodobé a koordinační a kontrolní zásahy (operativní řízení). Řadí se zde monitorování a hodnocení celkové výkonnosti firmy.
- **Podpůrné procesy** zajišťují převážně obslužné funkce – účetnictví, daně apod.
- **Projekty** jsou procesy, které jsou unikátní v tom, že se vyskytnou jednou a jsou odlišně řízeny. S ostatními procesy sdílejí zdroje a jsou navzájem koordinovány.
- **Zdrojové procesy** slouží pro všechny ostatní procesy. Klíčovými zdroji pro organizaci jsou lidské zdroje, finanční zdroje a zdroje v oblasti informačních technologiích.

V literatuře lze objevit mnoho dalších dělení procesů. Procesy můžeme také rozdělit do těchto skupin:

- **Hlavní procesy** jsou takové procesy, které vytvářejí hodnotu nebo užitek pro zákazníka organizace. Můžeme je tedy chápat tak, že vytvářejí výrobek nebo službu.
- **Podpůrné procesy** úkolem těchto procesů je zajistit fungování hlavních procesů a organizace.
- **Řídící procesy** jde o samostatné aktivity, které řídí, koordinují, organizují a plánují vše ostatní.

Dále se můžeme setkat s interními procesy, které zohledňují a specifikují vykonávání procesů v rámci jednotlivých společností, kde popisují chování jednotlivých oddělení z pohledu postupu operací na pracovišti.

2. 3. 2 Výhody procesního řízení

V předešlé kapitole je charakterizováno samotné procesní řízení a typy procesů, ale jaké jsou výhody procesně řízené organizace? Grasseová (2008) rozděluje výhody do následujících 6 skupin.

V oblasti řízení je možné dosáhnout:

- Prostředí pro trvalý monitoring dosahovaných cílů organizace.
- Schopnosti snadného odhalení, jak plníme cílový stav. Zároveň schopnost trvalého zlepšování procesů na základě průběžného sledování výkonnosti procesů.
- Určení konkrétních měřitelných cílů pro naplnění strategie.
- Rychlá reakce na změny požadované zákazníkem.

V oblasti personálních zdrojů organizace je možné dosáhnout:

- Nepřetržité sledování dílčích procesů jednotlivých činností zaměstnanců.
- Jasně definované pracovní pozice.

V oblasti finančního plánování je možné dosáhnout:

- Jasně přiřazení zdrojů k daným aktivitám, můžeme tedy plánovat jednotlivé náklady procesů.
- Ocenění hlavních procesů organizace, což umožňuje využití benchmarkingu.

V oblasti logistiky je možné dosáhnout:

- Jasně definovaná pravidla pro řízení a organizaci materiálových toků.
- Odhalení úzkých míst související se zásobováním, nákupem aj.
- Lze vytvářet simulace, které povedou ke zlepšení logistických procesů.
- Procesní analýza zde může sloužit i jako podklad při rozhodování, jak bude probíhat zásobování.

V oblasti IT je možné dosáhnout:

- Snadného a rychlého definování požadavků na funkcionalitu informačních systémů, především ve vazbě na obsluhu hlavních procesů organizace.

V oblasti provozu odborných útvarů je možné dosáhnout:

- Pracovníci jsou informováni na všech organizačních úrovních.
- Každý pracovník má možnost se zapojit a snažit se o zlepšení k prospěchu organizace.
- Možnost připojení a provázání jakýchkoliv již existujících podnikových směrnic a dokumentů v elektronické podobě, včetně možnosti jejich spuštění přímo z modelu, což výrazně zrychlí a zkvalitní práci v celé organizaci.

2.3.3 Nevýhody procesního řízení

Přechod na procesní řízení nelze brát jako jednoduchý krok, právě naopak. Je potřeba provést změny v podniku, mezi které například patří i změna kultury podniku nebo technologické změny. Může nastat situace, že právě díky tak obtížnému přechodu na nový způsob řízení není činnost dotažena do konce a změna se nekoná. Neochota zaměstnanců přetvářet staré zaběhnuté metody se strachem, že budou v budoucnu zbyteční. Jedná se o změny, které nelze provést jednorázově.

2.4. Srovnání funkčního a procesního přístupu

Hlavním znakem funkčního přístupu je dělení práce mezi funkční jednotky vytvořené na základě jejich odborností. Tomuto odpovídá organizační struktura, která je založena na útvech, kdy určité útvary vykonávají dílčí činnosti procesu, aniž je sledován celý tok činností jako celek. Rizikem je přechod procesu od jednoho útvaru k druhému, a to, protože může vznikat informační šum a časová ztráta. Funkční přístup klade důraz na dovednosti. Nevýhodou může být i nejasné přiřazení kompetencí, co se týče odpovědnosti za výsledek procesu jako celku. Pracovníci provádějí jednotlivé činnosti, pro které jsou zaúkolováni, ale neznají další návaznost mezi nimi. (Grasseová, 2008)

Grasseová (2008) zachycuje tyto rozdíly v tabulce uvádí srovnání jednotlivých částí funkčního a procesního přístupu. Jsou zde viditelné rozdíly v rámci dosažení výsledků práce a odpovědnosti za tyto výsledky. Procesní přístup je orientován nejen na výsledný produkt, ale i na celkový postup k jeho dosažení. Naproti tomu u funkčního přístupu je základním kritériem organizačního dělení dovednost. Celý systém procesního přístupu je řízen potřebami zákazníka. Organizační jednotky jsou přesně definované a známé procesy, jejich průběh při využití funkčního přístupu, ale zmapovány a definovány nejsou.

Funkční přístup	Procesní přístup
Problém transformace strategických cílů do ukazatelů.	Propojení strategických cílů a ukazatelů procesů. U procesního přístupu je maximálně vystihující charakteristika: Myslete globálně, jednejte lokálně.
Orientace na externího zákazníka. Pracovníci neznají smysl a propojení na interní zákazníky a dodavatele – minimální součinnost s jinými činnostmi.	Existence interních a externích zákazníků. Pracovníci vědí, jaké vstupy využívají pro prováděné činnosti a od koho je přebírají a jaké výstupy a komu poskytují k realizaci navazujících činností-součinnost s jinými činnostmi.
Problematické definování zodpovědnosti za výsledek procesu a tvorby hodnoty pro zákazníka.	Zodpovědnost a tvorba hodnoty pro zákazníka.
Komunikace přes „vrstvy“ organizační struktury.	Komunikace v rámci průběhu procesu.
Problematické přiřazení nákladů k činnostem.	Přímé přiřazení nákladů k činnostem.
Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami činností (funkcí).	Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami procesů a zákazníků.
Měření činností je izolováno od kontextu ostatních činností.	Měření činností zohledňuje její požadovaný přínos a výkon v rámci procesu jako celku.
Informace nejsou mezi činnostmi pravidelně sdíleny.	Informace jsou předmětem společného zájmu a jsou běžně sdíleny.
Pracovníci jsou odměňováni podle jejich příspěvků k dané činnosti.	Pracovníci jsou odměňováni podle jejich příspěvků k výkonnosti procesu, respektive organizace jako celku.
Účast zaměstnanců na řešení problémů je nulová nebo je omezena pouze na jimi prováděnou činnost	Podstatné problémy jsou pravidelně řešeny týmy složenými napříč činnostmi (v rámci procesu) ze všech úrovní organizace.

Tabulka 2.1. Rozdíly mezi funkčním a procesním přístupem. Zdroj: vlastní zpracování dle (Grasseová, 2008)

Nelze přesně říci, který přístup je ten správný. Můžou vznikat bariéry v podobě neochoty zaměstnanců přijmout odměňování založené na reálných výsledcích, na základě měřitelných výkonů procesů. Naopak procesní přístup umožní všem pracovníkům získat přehled nad celkovým procesním řetězcem a zlepšit tak chod organizace.

2. 5 Mapování procesů

Mapování procesů považujeme za jeden z nejdůležitějších nástrojů procesního řízení, a to proto, že můžeme zjistit, kde se vyskytnou případné chyby a zároveň můžeme ukázat, jak proces zefektivnit, proto mapování bereme jako součást zdokonalování procesů.

Proces díky modelování lze graficky znázornit. V grafickém znázornění jsou pak jasně definovány činnosti a na ně v příčinné souvislosti navazující další s jasně definovaným

začátkem a koncem. Výsledkem grafického znázornění je potom „procesní mapa“ či „procesní model“.

Je žádoucí, aby každý pracovník věděl, jaká je jeho úloha a tím pomohl dosáhnout cíle stanoveného v procesním modelu. Procesní model by měl být stručný, ne příliš složitý, a to proto, aby byla zajištěná pochopitelnost pro všechny zainteresované subjekty a neztrácela se přehlednost modelu.

2. 5. 1 Procesní mapa

Střelec (2012, Vlastní cesta) uvádí: „*Grafické znázornění všech hlavních, nebo chceme-li vrcholových procesů, které firma potřebuje pro realizaci svých produktů. Slouží jako jednoduchý nástroj pro orientaci a řízení procesů společnosti. Mapa ukazuje přehledné procesy a jejich vzájemnou provázanost a zároveň odpovědnost manažerů ve společnosti. Mapa je součástí nejvyšší části systému řízení. Při pohledu na mapu by mělo být jasné: “*

- jaké procesy jsou ve firmě,
- jak jsou procesy členěny,
- kdo za procesy odpovídá,
- které procesy jsou vzájemně propojeny,
- jaké odborné oblasti firma používá.

Díky procesní mapě lze nahlédnout na podnikové procesy z více stran. Podstatou je, aby i člověk, který není zainteresován do činnosti podniku se mohl jednoduše a přehledně orientovat. I přesto, že tato mapa vypadá ve finální verzi jednoduše, předcházelo tvorbě spousta úprav. V úvahu je třeba brát i fakt, že z mapy vychází ostatní podprocesy, vazby, vztahy a způsob řízení. Střelec (2012) říká, že dobrá mapa by měla zohlednit:

- TOP management a jeho strukturu, měla by odpovídat hierarchii organizační struktury,
- odborné oblasti realizované v souladu s podnikatelským záměrem,
- odpovědnosti za hlavní procesy tzv. každý musí vědět, jaký je jeho úkol,
- hlavní vazby mezi procesy,
- stěžejní tok realizace produktů firmy – tok, který naznačuje přidanou hodnotu k příjmům firmy,
- kritická místa,

- reporting s možností měření kvality firemních procesů.

2. 6 Modelování procesů

Koncepce slova modelování procesů se označují aktivity, které použitím grafických, slovních i počítačových modelů zobrazují co nejvěrněji skutečný nebo předpokládaný průběh jednotlivých procesů. Neodmyslitelnou součástí modelování procesů je jejich popis. Modelování představuje činnost za účelem získání informací o procesu prostřednictvím modelu procesu. Je tedy vhodné mít zpracovaný model celého procesu tak, aby umožňoval orientovat se v situacích nutných pro potřebu řízení.

„Model procesu znázorňuje informace, které nám slouží k tomu, abychom procesy mohli řídit. Model procesu je tvořen objekty, respektive prvky, které nám znázorňují podstatné informace o procesu. Vztah jednotlivých objektů znázorněných v modelu je vyjádřen vazbami. Vazby mezi objekty v modelech jsou různého typu dle reality. Procesy můžeme řídit, respektive řešit problémy, které se v jeho průběhu vyskytnou, pokud mu nerozumíme.“ (Grasseová, 2008, s. 40)

Mezi prvky každého modelu zahrnujeme:

- proces,
- činnost,
- podnět,
- vazby.

Proces je vždy modelován jako struktura vzájemně navazujících činností. Platí zde princip sémantické relativity. Činnosti zpravidla neprobíhají náhodně, ale jsou vyvolány podněty. Podněty mohou být vnější nebo vnitřní. Vnější podněty, které přicházejí z okolí procesů se zpravidla definují jako události. Vnitřní podnět je situace, v níž se daná činnost nachází. Této vnitřní situaci v procesu se říká stav procesu. Pojem stav a událost lze vysvětlit tak, že určitý stav začíná a končí nějakou událostí, stejně jako událost začíná a končí v nějakém stavu. Jednotlivé činnosti jsou navzájem propojeny vazbami a společně tvoří strukturu modelu. (Řepa, 2006)

2. 6. 1 Postup modelování procesů

Cienciala (2011) uvádí postup při modelování takto:

1. Jako první se zpracuje vývojový diagram se všemi definovanými náležitostmi. Je definován začátek procesu, stanovení jednotlivých ohraničených kroků, konec procesu, vstupy/výstupy do ostatních procesů a činností, odpovědnost za každý krok, rozhodovací mechanismy, vazby mezi kroky, rozhodovací kroky, variantní stavy, zpětné vazby.
2. Obvykle mají projekty rozsáhlý proces, a proto musí být zajištěna hierarchie dokumentace daného procesu, což znamená, že proces musí být uceleně popsán vývojovým diagramem.
3. Zosobňovat jednotlivé kroky ve vývojovém diagramu a jeho popisu, zejména pro potřebu stanovení jednoznačných odpovědností, každý účastník procesu musí být odpovědný za proces, a proto je nezbytné účastníky procesu dobře proškolit.
4. Vývojový diagram musí obsahovat smyčku, aby byla možná zpětná vazba.
5. Případné změny v procesu se řeší projektově, obvykle v systému projektů strategického řízení.
6. Proces není schválen dříve, dokud není zřejmé, že je možné jej monitorovat pomocí stanovených parametrů výkonnosti.

2. 7 Měření výkonnosti procesů

Měření výkonnosti procesů lze chápat jako aktivity, které mají poskytovat objektivní a přesné informace o průběhu jednotlivých procesů, aby tyto procesy mohly být případně řízeny za účelem plnění všech požadavků, které jsou na proces kladeny.

Díky měření následně procesy řídíme. Měření se provádí z důvodů, abychom mohli procesy monitorovat, řídit a zlepšovat jejich celkovou výkonnost. Bez měření nemáme k dispozici podklady, které nám umožní procesy řídit. Výkonnost představuje míru dosahovaných výsledků. Výkonnost v sobě zahrnuje produktivitu, výtěžnost, efektivnost apod.

Dle typu procesu pak lze měřit procesy kvantitativně nebo kvalitativně. Následné vyhodnocení může být využito pro vyhodnocování pracovníka, samostatného oddělení, vyhodnocení vynaložených nákladů na zdroje nebo řízení rizika.

Díky měření a hodnocení procesů můžeme pak navrhnout a uskutečnit změny, které nás přiblíží k dosahovanému výsledku, sestaveném ve strategických plánech.

2.8 Metody řízení procesů

Metody řízení procesů jsou zaměřeny na správné nastavení procesů v určité oblasti nebo celé organizaci a na inovace procesů.

2.8.1 Metoda BPM

BPM představuje manažerskou disciplínu a současně technologie využívající pro procesně orientované řízení podniku.

Metoda Business Process Management (BPM) znamená možnost rychle tvořit, měnit a rozvíjet procesně orientované aplikace, efektivně do procesů zapojit uživatele prostřednictvím různých komunikačních kanálů, včetně mobilních zařízení, integrovat procesy s interními i externími aplikacemi, daty, dokumenty. Díky této metodě můžeme sledovat, měřit řídit procesy v reálném čase a průběžně je optimalizovat.

2. 8. 2 Metoda MBO

Termín Management by objectives se objevil poprvé u Duckera v roce 1954 a nyní je využíván po celém světě. Management by objectives popisuje proces, ve kterém nadřízení i podřízení manažeři společně ztotožňují s hromadnými cíli organizace.

Podle Cejthamra a Dědiny (2010, s. 75) „*Je metoda MBO zvláštním přístupem k aktivitám zahrnutým v plánování, organizování, řízení a kontrole a k vykonávání práce. Je to styl nebo systém managementu, který se snaží spojit cíle organizace s individuálním výkonem a rozvojem, a to zahrnutím všech úrovní managementu.*“

Systém MBO znamená, že zaměstnancům je zadán konečný úkol a výsledky, kterých má být dosaženo. Cíle a úkoly nejsou vynucovány, ale uznávány a schvalovány spoluprací podřízených s nadřízenými. Právě tuhle skutečnost lze považovat za charakteristický rys této metody. Podřízeným je dána svoboda volby, jak nejlépe dosáhnout stanovených cílů, ale musí být v souladu s politikou organizace.

Úspěšný program MBO vyžaduje:

- Aktivní podporu TOP managementu,
- dohled odborníka na chod systému,
- zachovat pozornost určeným klíčovým úkolům,
- jasně definované cíle,
- efektivní týmová práce a spolupráce se zaměstnanci. (Cejthamr a Dědina, 2010)



Obr. 2.4. Cyklus metody MBO. Zdroj: Vlastní zpracování dle Cejthamra a Dědiny (2010, s. 76)

2. 8. 3 Metoda BSC

Balanced Scorecard (BSC) představuje manažerský nástroj formulovaný v devadesátých letech D. P. Nortonem a R. S. Kaplanem, který vzájemně propojuje firemní strategii s operativními aktivitami s důrazem na měření a řízení těchto aktivit.

Forman (2012) říká, že díky metodě BSC lze převést strategii firmy do plánů a měřítek a vytvořit tak zpětnou vazbu, která je schopná podat informace, jak je uskutečněná strategie podniku úspěšná.

Metodika BSC umožňuje nahlížet na strategický plán jako na komplex vyvážených ukazatelů prostřednictvím čtyř perspektiv: (Fotr a kol., 2012)

- finanční perspektiva,
- zákaznická perspektiva,
- procesní perspektiva,
- učení se a růst.

Finanční perspektiva

Včasné a přesné finanční hodnoty budou vždy pro manažery prioritou, protože musí zajistit, aby tato data byla dostupná a co nejpřesněji odpovídala realitě i samotné podstatě strategického plánu. Důležité je nezapomenout na často opomíjené nefinanční ukazatele. V této souvislosti je doporučováno zařadit do analytického systému i oblasti, které souvisí s financemi, a to například analýzu rizik nebo výnosově-nákladové analytické modely.

Zákaznická perspektiva

Spokojenost zákazníka se v dnešní době jeví jako klíčový faktor. Je třeba si uvědomit v jakém světle se jeví zákazníkovi, abychom naplnili vizi podniku. Negativní postoj zákazníka obvykle předpovídá snižující se konkurenceschopnost organizace.

Perspektiva interních procesů

Cílem je pojmenovat ty procesy, ve kterých musí firma vynikat, aby získala výhodu oproti konkurenci a uspokojila zájmové skupiny, které jsou pro ni perspektivní. Zainteresovaní pracovníci, kteří znají podnikové procesy nejlépe, by měli navrhnout měřítka a ukazatele.

Perspektiva potenciálu

Tato perspektiva je zaměřena na kvalitu lidských zdrojů a přístupem k budování firemní kultury. Součástí je efektivní komunikace mezi pracovníky, která je neodmyslitelná pro fungování v situacích, které to vyžadují.

2.9 ERP systémy

ERP (Enterprise Resource Planning) je podnikový informační systém, který integruje a automatizuje velké množství podnikových procesů, související s produkcí podniku.

Dle Macurové a kol. (2014) je ERP založen na společné datové základně, z níž čerpají a do níž dodávají data jednotlivé moduly orientované na skupiny úloh. Zejména se jedná o moduly personalistika, finanční řízení, prodej a distribuce, řízení jakosti, plánování a řízení výroby, řízení materiálového hospodářství, řízení investic a další.

Basl (2012) ve své literatuře uvádí, že ERP představují softwarová řešení užívána k řízení podnikových dat pomáhající plánovat celý logistický řetězec. Možnost chápat ERP systém jako hotový software, který podniku umožňuje automatizovat a integrovat jeho hlavní podnikové procesy, sdílet společná data a umožnit jejich dostupnost v reálném čase. Do ERP systému jsou zapisovány všechny důležité podnikové transakce. Cílem ERP je podpora podnikových procesů a evidence dat potřebných pro úspěšné řízení firmy.

Přínosy ERP

- zefektivnění a zrychlení ekonomických procesů,
- centralizace dat – dostupnost přesných dat a jejich sdílení,
- snížení chyb,
- úspory investic do IT,
- zvýšení bezpečnosti IS,
- rychlejší výstupy pro vedení firmy,
- podpora pro účetnictví,
- zvýšení konkurenceschopnosti,
- možnost propojení s dodavateli a odběrateli.

Nedostatky ERP

- vysoká cena,
- další náklady – školení, vyšší nároky na hardware, ...
- závislost na dodavateli.

2. 10 Shrnutí teoretické části

V první části druhé kapitoly bakalářské práce autorka charakterizovala pojmy jako strategie a její nejvhodnější výběr, protože tato oblast k procesnímu řízení neodmyslitelně patří. Problematika byla rozebrána z pohledu různých autorů a byly vymezeny požadavky pro nejvhodnější výběr strategie.

V druhé části autorka popisuje a definuje oblast procesního řízení a charakterizuje typy procesů. Každý proces v organizaci lze vyjádřit tzv. procesní mapou. Z této mapy pak musí být jasné jaké procesy jsou ve firmě, jak jsou členěny, kdo za procesy odpovídá a jak jsou procesy vzájemně propojeny. Poté následuje kapitola samotného modelování procesů a jejich měření. K měření procesů byly na základě odborné literatury vybrány metody MBO a BSC.

V poslední kapitole teoretické části jsou charakterizované ERP systémy, kterými se autorka zabývá v praktické části a navrhuje nový postup při jejich implementaci u zákazníka.

3 Charakteristika podniku

Axiom Provis, Int., s.r.o. je česká firma se sídlem ve Zlíně. Její vznik se datuje od roku 1991. v prvopočátku se zabývala prodejem výpočetní techniky, ovšem důležitý zlom přišel v roce 1994 kdy společnost Axiom Provis, Int., s.r.o. vstoupila do partnerské sítě Navision, dnes známe jako Microsoft Dynamics Nav. Již více než 20 let se společnost jako Microsoft Partner věnuje implementaci podnikových informačních systémů Microsoft Dynamics Nav v nejrůznějších oborech. Tato praktická část bakalářské práce se na tuto oblast zaměří, a to oblast automotive.

3. 1 Profil společnosti

Firma je zapsána v OR jako s. r. o. Firma v současné době zaměstnává 57 zaměstnanců. Podrobná organizační struktura je obsažena v příloze 1. Informace uvádějící tuto kapitola jsou zpracovány na základě interních dokumentů Axiom Provis, Int., s. r. o. a rozhovorů s vedením společnosti.

Hlavním cílem společnosti je poskytovat kvalitní produkty v oblasti IT. Cílem je si udržet dlouhodobou pozici na trhu a být tak co nejvíce konkurenceschopný. Udržení pozice na trhu se snaží dosáhnout za pomoci co nejvíce spokojených zákazníků. Jedním z důležitých cílů je snížit náklady společnosti v oblasti zaškolení uživatelů a samotného zefektivnění školení.

Firma má za cíl zvýšit kvalitu nabízených služeb zákazníkům a dobře reagovat na případné změny požadavků ze strany zákazníka. Dosáhnutí tohoto cíle lze mimo jiné za pomoci vzdělávání pracovníků. Pro podnik je žádoucí, aby byl stabilním podnikatelským partnerem, mít co nejlepší vztahy se svými zákazníky. Udržení dobrých vztahů je důležitou oblastí pro stabilizaci obchodních činností. Dostát svých závazků a zákazníkům, nabízet kvalitní služby, o které zákazníci mají zájem. Jedním z cílů jsou pro společnost dobře fungující vztahy na pracovišti a dodržování firemní kultury.

Posláním společnosti Axiom Provis, Int., s.r.o. je zajišťovat a dodávat informační systémy, které ostatním společnostem umožní efektivně řídit podnikání a dělat správná rozhodnutí.

Vizí společnosti Axiom Provis, Int., s.r.o. je přinášet inovace v informačních technologiích, především v oblasti podnikových informačních systému (ERP) pro segment středních a velkých společností. s tím souvisí i poskytování souvisejících odborných služeb

v rámci konzultací a analýz. Společnost se snaží o neustálé zlepšování kvality vztahů se zákazníky. Dlouhodobě společnost rozvíjí znalosti a řešení v oblastech, kde má příležitost vytvoření nového trhu a být primárním dodavatelem.

3. 2 Produkty společnosti

Společnost se zabývá prodejem a implementací produktů společnosti Microsoft, především z rodiny Dynamics Nav. Nad touto platformou vyvinula vlastní produkt One-Core, který se stal jedinečným systémem v oblasti finančních služeb. Pro oblast automotive se Axiom Provis, Int., s. r. o. stal partnerem pro produkt incadea.dms. Jednotlivé následující produkty jsou zpracovány dle interních dokumentů firmy.

Microsoft Dynamics Nav

Microsoft Dynamics Nav představuje podnikové řešení určené pro střední organizace, které pomáhá zákazníkům zjednodušit a urychlit specializované obchodní procesy. Jednou z nejsilnějších vlastností tohoto řešení je velmi rychlé přizpůsobení potřebám zákazníka.

Jedná se o informační systém pro všechny typy podnikání, poskytující spolehlivou a jednoduchou správu veškerých procesů. Skrze rychlou adaptabilitu a snadné používání může zákazník velmi jednoduše doplňovat funkcionality, zákaznické moduly nebo napojení na online obchodování. Díky tomuto informačnímu systému zákazník zvýší efektivitu a tím zároveň zvýší míru konkurenceschopnosti. Implementace řešení Microsoft Dynamics Nav dává jasnou představu o obchodních operacích a činnostech. Neustále se investuje do dalšího vývoje.

Je velmi jednoduše ovládán a podobný ostatním produktům Microsoft Office, proto zákazník velmi snadno a rychle pochopí chod celého systému. Je plně kompatibilní s ostatními produkty například Microsoft Dynamics CRM, Microsoft SharePoint, Microsoft Azure a mnoho dalších. Je na míru přizpůsobený velikosti společnosti a jednotlivým aktivitám. Díky přehledným reportům má zákazník v reálném čase komplexní přehled o všech podnikových aktivitách jako například finance, nabídky a objednávky, sklad aj.

Microsoft Dynamics CRM

Jedná se o nastavení intuitivního uživatelského prostředí. Nastavení je provedeno tak, aby bylo možné snadno řídit vztahy se zákazníky. Potřeby těchto zákazníků se rychle rozvíjejí,

a proto musí mít každá společnost flexibilní řešení a schopnost plnit veškeré požadavky zákazníka. To je činnost, kterou dne nelze provádět ručně.

CRM nabízí spolehlivé řešení vztahu se zákazníky a pomáhá tak odbourat pouhý transakční vztah a vytvořit plnohodnotný obchodní vztah, který bude výhodný pro obě strany. Microsoft Dynamics CRM nabízí zákazníkovi diskutovat se svými klienty vidět, kde je zákazník právě aktivní.

Microsoft SharePoint

Microsoft SharePoint je ucelená platforma nástrojů pro podnikovou spolupráci, práci s dokumenty a informacemi. Poskytuje navíc pokročilé nástroje pro správu související infrastruktury, vysokou flexibilitu a vývoj podnikových aplikací ať už s pomocí kódování nebo bez něj.

Microsoft SharePoint funguje jako intranet společnosti, uživatel ukládá a sdílí veškeré interní dokumenty a složky. Tyto složky jsou k dispozici zaměstnancům, kteří mají možnost vše prohlížet a upravovat. Všechny dokumenty jsou tedy na jednom místě. Je zde možnost využití přístupových práv, tudíž uživatel, kterému dané dokumenty nepřísluší se nemůže do dané agendy dostat. Každý vidí, kdo a kdy upravil daný dokument jako poslední, což může sloužit jako kontrola v případných nesrovnalostech. Všechny dokumenty uložené v předešlých podnikových řešeních Microsoft Dynamics Nav a Microsoft Dynamics CRM mohou být jednoduše integrovány do Microsoft SharePoint.

Microsoft Azure

Jedná se o cloudovou platformu Microsoftu, rozšiřující se kolekce vzájemně se doplňujících služeb – výpočetní kapacita, úložiště, síťové funkce a aplikace, díky kterým uživatel může postupovat rychleji, zvládnout více věcí a ušetřit finance.

Microsoft Azure podporuje všechny operační systémy, jazyky, nástroje a architektury – od Windows po Linux, od SQL Serveru po Oracle a Javu. Díky Azure má uživatel nejlepší z ekosystémů Windows a Linuxu na dosah ruky, a můžete tak vytvářet skvělé aplikace a služby, fungující na všech zařízeních.

Microsoft Power BI

Představuje soubor analytických nástrojů, díky kterým je možné analyzovat a sdílet svá data. Poskytuje okamžitý přehled o podnikání, a to díky nastavitelnému výběru metrik, které

jsou aktualizovány v reálném čase a dostupné ze všech typů zařízení. Power BI je sada obchodních analytických nástrojů pro analýzu dat a sdílení poznatků.

OneCore pro Microsoft Dynamics

OneCore patří mezi celosvětově dostupná oborová řešení pro finanční sektor (leasing, půjčky a úvěry, pojištění, fleet a další) postavená na platformě Microsoft Dynamics Nav s certifikací CfMD (Certified for Microsoft Dynamics). Axiom Provis, Int., s.r.o. toto řešení vyvíjí a implementuje u svých zákazníků.

Incadea.dms

Systém incadea.dms (Dealer Management System = DMS) je produkt společnosti Incadea, který vychází ze základu Microsoft Dynamics Nav a je přizpůsoben potřebám prodeje a servisu vozidel. Řešení je mezinárodní, flexibilní, upravitelné podle požadavků zákazníka v oblasti automotive. Jednotlivé moduly jsou v systému incadea.dms plně provázány s cílem zvýšit produktivitu, snížit náklady, zamezit chybovosti a odstranit neefektivní činnosti.

4 Analýza interních procesů

Analýza interních procesů bude zaměřena na implementaci podnikového systému ERP v oblasti automotive. Dále se autorka věnuje zefektivnění interního zaškolení konzultantů.

4. 1 Analýza současného stavu

V následující praktické části budou charakterizovány oblasti jako kontrola procesů, procesní mapa implementace ERP systému, interní školení zaměstnanců, plánování kapacit oddělení, a to vše za současného stavu a následně bude provedena analýza nového stavu.

Tento krok neodpovídá procesnímu řízení. Současný stav implementace ERP systému u zákazníka je momentálně časově náročnější a trvá půl roku, což znamená velké náklady pro podnik. Jednotlivé časové úseky a části projektu jsou popsány v kapitole 4. 1. 2. V oblasti plánování kapacit oddělení je problém sledování vytvořených projektových týmů a dochází k nepřehlednostem a špatnému plánování lidských kapacit. Nevyhovující je i samotný program pro plánování. Bude provedena analýza Helpdeskového nástroje, který slouží jako technická podpora pro zákazníky. Tento Helpdeskový nástroj, ale je pro firmu do budoucna nevyhovující z hlediska špatného grafického rozhraní.

4. 1. 1 Kontrola procesů

Axiom Provis, Int., s.r.o. postupuje v projektovém řízení dle těchto procesů, které jsou stanovené projektovým oddělením.

1. **Stanovení rozsahu projektu** – Project scope – definice základního rozsahu projektu, stanovení očekávání zákazníka je důležitou součástí startu každého projektu.

- a) Implementace produktu
- b) Definice modulu – vozidla, servis, autopůjčovna, finance, interface, díly, CRM, Add ony – plánovač servisů

2. **Programové úpravy nad rámec produktu** – Change request – změnové řízení.

Tato situace nastává, pokud zákazník, požaduje doplňkový požadavek, který není součástí smlouvy např. společnost Motor-Car Group v současnosti potřebovala doplnit v systému službu „převody ze svých skladů do dalších svých

skladů“. S touto skutečností byli vedoucí projektu seznámeni ještě před implementací Incadea.Dms. Tyto úpravy lze provést i během jakékoliv doby, pokud zákazník danou změnu požaduje. Změnový požadavek se z pravidla hlásí vedoucímu projektu. Axiom Provis, Int., s.r.o. požadavek na základě žádosti vedoucího projektu zanalyzuje a společně se stručným návrhem požadavek ocení. Vedoucí projektu, případně řídicí výbor, rozhodnou, zda se změnový požadavek bude realizovat nebo ne, případně, zda se bude realizovat později.

3. Definice cílů

- jedním z cílů při projektu je, pokud možno minimalizace programových úprav, protože by to vedlo k dalšímu zdržení a v horším případě zpoždění projektu a společnost si zakládá na dodržování stanovených termínů,
- maximální synergie při implementaci systému,
- efektivní komunikace, a to jak v projektovém týmu, tak se zákazníky,
- aktivní zaškolování klíčových uživatelů při testování,
- příprava školicích materiálu tak, aby upgrade proběhl co nejjednodušeji,
- dodržení termínů, projednávání jednotlivých oblastí,
- GO Live – tzv. konečný termín, kdy musí být produkt plně nasazen a spuštěn u zákazníka.

4. Organizační matice projektu

- a) Projektový tým na straně zákazníka
 - i. Řídicí výbor – steering committee – je vrcholový řídicí orgán projektu, který disponuje kompetencemi potřebnými k řešení všech otázek projektu.
 - ii. Projektový vedoucí
 - iii. Klíčoví uživatelé – Stanovení klíčových uživatelů zodpovědných za jednotlivé oblasti – Vozidla, Servis, Díly, Finance, CRM
 - iv. Uživatelé

- b) Stanovení klíčových uživatelů v rámci projektu
 - i. Řídící výbor – steering committee – viz. výše; zpravidla se skládá minimálně ze zadavatele projektu, zástupce uživatelů projektu, vlastníka projektu. Zodpovídají za všechny oblasti.
 - ii. Projektový vedoucí – vedoucí tohoto projektu zodpovídá za dosažení stanovených cílů.
 - iii. Klíčoví uživatelů – pro projekt Motor Car Group je tento tým sestaven s několika uživateli, každý uživatel je specializován na určitou oblast (vozidla, servis, finance, autopůjčovna, díly, CRM)
 - iv. Uživatelé

5. Projektová metodologie

- a) Metodologie Sure Step – metoda je orientován na implementace produktů MS Dynamics. Umožňuje přehled všech projektových dokumentů právě podle jednotlivých fází řešení metodiky Sure Step.
- b) Fáze projektu
 - i. Analýza – představení standartního řešení, probíhá detailní zpracování požadavků. Nutné schůzky, kde jsou projednány jednotlivé připomínky a jejich následné řešení. Vedoucí projektu se schází zpravidla každých 14 dní, případně dle potřeby častěji.
 - ii. Design – technický návrh integrací a definice struktur pro migraci dat do informačního systému. Řešitelé projektu se snaží o maximální sladění s očekáváním zákazníka.
 - iii. Vývoj (programování) – v této fázi dochází k vývoji. Probíhá důkladné testování informačního systému, zejména klíčové procesy se prochází se zákazníkem. Výsledkem je informační systém s daty zákazníka připravený na zaškolení zaměstnanců.
 - iv. Nasazení – doplnění testovacích scénářů, příprava dat pro testovací migraci, kontrola testovací migrace, nastavení systému za podpory konzultantů API, testování systému, uživatelské akceptační testy, školení klíčových uživatelů.
 - v. Akceptace funkčnosti – cílem této fáze je provést závěrečné testy před ostrým spuštěním systému, zaškolení zaměstnanců zákazníka a finální migrace dat. Samotné spuštění do „Go live“.

- vi. Go Live – konečný termín, kdy je systém nasazen u zákazníka a spuštěn.
- vii. Podpora pro Go live – informační systém je v ostrém provozu se zvýšeným dohledem. Po úvodním období je IS převeden na dlouhodobý support a monitoring, což je také ukončení implementace informačního systému.

6. Projektový plán

Jsou jasně stanoveny časové úseky, kdy musí být provedena analýza, vývoj, nasazení, školení, Go live.

7. Projektová dokumentace

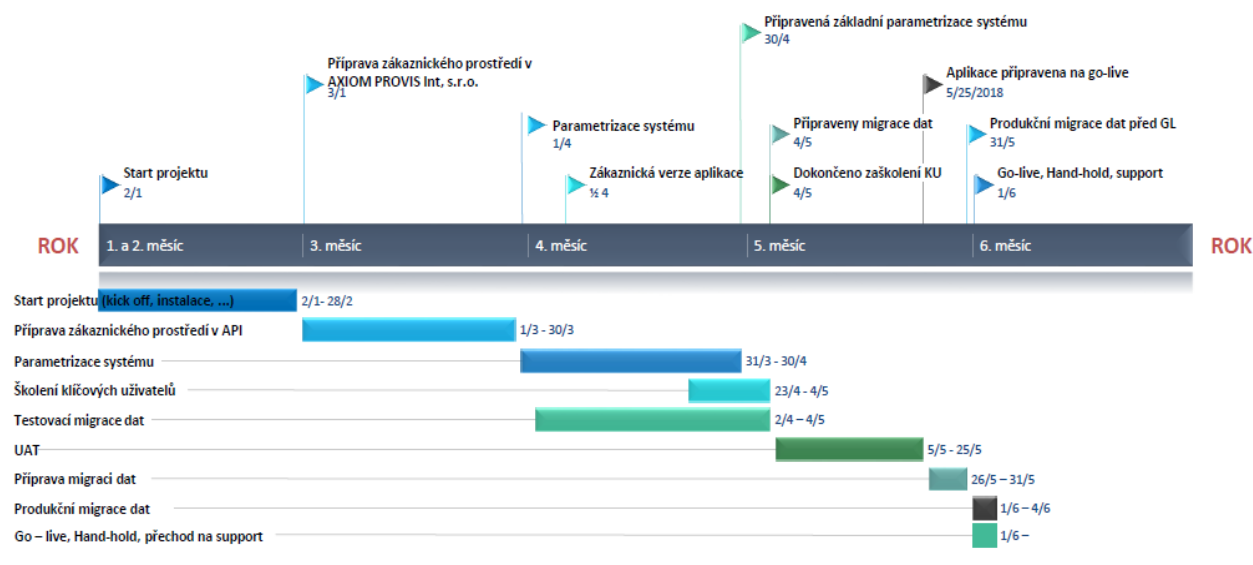
Všechny dokumenty spojené s projekty se ukládají na projektový web. Samotnou dokumentaci si většinou řídí vedoucí projektu.

8. Rizika projektu, které mohou nastat

- krátký čas na implementaci,
- nezúčastněnost klíčových uživatelů a s tím spojené netestování,
- rozsah datové migrace,
- riziko, že projekt bude vrcholit v období sezónních dovolených (letní prázdniny),
- nekompletnost rozsáhlého produktu.

Projektové řízení s těmito postupy má smysluplné konsekvence, avšak úplně neodpovídá procesnímu řízení dle standardů. Největší slabinu autorka shledává s přípravou projektu a definicí požadovaných cílů. Kvalitní příprava a rozfázování projektu je téměř zárukou hladkého průběhu a dosažení cílů a spokojenosti zákazníka.

4. 1. 2 Procesní mapa implementace ERP systému



Obrázek 4.1. Procesní mapa implementace ERP systému. Zdroj: vlastní zpracování

V této kapitole autorka popisuje jednotlivé body projektu, které jsou uvedeny na obrázku. Procesní mapa implementace ERP systému je obsažena i v příloze č. 2.

Start projektu – Nejdůležitější úvodní fáze, kde se sejdou všichni účastníci, kteří na projektu pracují. Jsou projednány všechny kroky projektu. Následně jsou konzultanty popsány všechny procesy, vyskytující se u zákazníka.

Příprava zákaznického prostředí – Aby byl rozjezd nového ERP systému u zákazníka co nejefektivnější, je potřeba připravit zákaznické prostředí u dodavatele ERP. Je připravena zákaznická databáze, kde se již mohou řešit případné migrace dat z původního IS zákazníka. Je možno připravit základní parametrizaci systému, rozumí se tím předvyplnění základních číselníků.

Takto je předpřipraveno zákaznické prostředí, na kterém již mohou probíhat i změnové požadavky, které byly definovány v druhé fázi projektu, tzv. Change requesty.

Parametrizace systému – Parametrizací systému se rozumí nastavení ERP systému dle požadavků daného zákazníka. Existuje základní parametrizace, kterou se rozumí nastavení systému tak, aby odpovídala legislativě dané země. Dále se v základní parametrizaci nastavují údaje společnosti a definice fungování oddělení a uživatelů. Nastavují se údaje o společnosti, pobočky společnosti, sklady, střediska, DPH, účetní osnovy, povinné údaje na tiskových dokumentech, způsob fungování skladového hospodářství FIFO, číselné řady faktur, číselné

řady objednávek, zakázek, prodejek, uživatelé systému, role uživatele systému. Dále se může parametrizovat detailnější fungování společnosti jako jsou slevové skupiny zákazníků, ceníky materiálu, ceníky nových vozů. Detailnější parametrizaci dat se zabývá odstavec migrace dat.

Školení klíčových uživatelů – Pod tímto pojmem se rozumí zaškolení vybraných uživatelů definovaných v první fázi projektu. Většinou se jedná o klíčové uživatele za jednotlivé oblasti DMS systému. Jedná se o oblasti servis, sklad, prodej vozů, účetnictví, autopůjčovna, CRM, controlling.

Testovací migrace dat – Na začátku projektu je stanoven rozsah migrací dat z původního IS zákazníka. Jedná se o jeden z nejdůležitějších a také nejrizikovější bod implementace nového DMS systému. Pokud se jedná o nově vzniklého zákazníka, tak se migrace dat neřeší, je pouze provedena detailnější parametrizace dat, která se týká „číselníků“. Tyto číselníky jsou nejčastěji naplněny z dat, které jsou dodávány importérem dané značky. V rámci implementace jsou především řešeny migrace počátečních stavů s využitím standardních MS Excel šablon, které dodá společnost Axiom Provis Int., s.r.o. Zadavatel provede naplnění šablon ze stávajícího systému a bude zodpovídat za správnost a úplnost dat pro import do nového systému. Koncept řešení zahrnuje import počátečních stavů položek k rozhodnému dni přechodu na nový systém, včetně jednoho testovacího (ověřovacího) běhu. S migrací dat se nejčastěji setkáváme v následujícím rozsahu:

- finanční účty (účetní osnova),
- karty kontaktů,
- karty zákazníků,
- karty dodavatelů,
- karty zboží,
- karty vozidel,
- karty majetku.

- **Průběžné stavy** – počáteční stavy agend k rozhodnému dni přechodu na nový systém.

- počáteční stavy finančních účtů,
- počáteční stavy zboží (stavy skladů),
- počáteční stavy zákazníků (saldo – zůstatky otevřených položek),
- počáteční stavy dodavatelů (saldo – zůstatky otevřených položek),

- stav majetku.

- **Ruční migrace dat** – Následující data nelze migrovat funkcí a zákazník si je

tak zadá do systému sám. Data těchto agend by bylo

vhodné co nejvíce minimalizovat k okamžiku

implementace DMS systému. Jedná se o:

- otevřené servisní zakázky,
- prodejní/nákupní zálohy,
- nevyfakturované nákupní příjemky/prodejní dodávky zboží,
- nepotvrzené prodejní dobropisy.

Nejčastěji diskutovaným tématem u migrací dat je migrace

historických dat. Zde nejčastěji záleží na předchozím IS.

V případě potřeb zákazníka mohou být ignorována tato

historická data:

- servisní historie - servisní objednávky,
- pohyby skladu,
- pohyby účtů,
- historie zákazníka,
- historie vozu.

UAT – před spuštěním nového systému u zákazníka jsou prováděny akceptační testy aplikace ze strany klíčových uživatelů. Akceptační scénáře jsou dodávány ze strany dodavatele DMS systému, tedy Axiom Provis Int., s. r. o. Pro každou oblast existuje 20–30 scénářů. Tyto UAT testy jsou prováděny ze strany zákazníka. V případě problému s jednotlivými UAT testy jsou tyto nedostatky komunikovány s klientem, aby došlo k jejich odstranění. Tyto testy musí být splněny pro zdárný nájezd nového DMS systému u zákazníka.

Příprava migrací dat – Odsouhlasený rozsah migrace dat je připravován dodavatelem DMS systému. Ten na základě dodaných šablon od zákazníka provede naplnění dat v novém systému. U některých zákazníků může dojít k mírným úpravám migračních šablon, neboť jsou například data plněna přímo z předchozího IS systému odběratele. Zde může být efektivní přenos dat jinými technologiemi než import z XLS šablon. Například pokud zákazník měl pro ukládání dat použít MSSQL server. Potom se dají migrace zjednodušit a zefektivnit. Této části se většinou věnují nejzkušenější zaměstnanci na straně dodavatele DMS systému. Jakmile jsou data naimportována do nového systému, proběhne jejich vizuální kontrola a akceptace ze strany

odběratele. Funkční stránka migrací je také kontrolována, a to především po stránce konzistentnosti dat, tedy vazby zákazník – vůz, karta zboží – obraty atd. Takto předpřipravená migrace dat slouží k produkční migraci dat.

Produkční migrace dat – V předchozí kapitole byla popsána příprava migrací dat. Samotná implementace nového DMS systému obsahuje i finální produkční migraci dat. Na straně zákazníka je ukončena práce ve stávajícím IS, provedou se konečné uzávěrky k datu, většinou se jedná poslední den v měsíci, a provedou se exporty dat do nového DMS systému. V novém DMS systému je provedena finální migrace dat. Tato data musí být odkontrolována řídicím výborem a klíčovými uživateli na straně zákazníka. Kontrola se provádí na kartách zákazníka, skladových kartách, kartách vozidel. Musí sedět skladové pohyby a celkový stav skladu v kusech a měně dané země. Tímto krokem se považuje nový DMS systém připraven na fázi GO-live

Go – live, Handhold, přechod na support – Go-live se rozumí pojem, kdy je nový systém spuštěn do ostrého provozu a zaměstnanci dealerství začínají pořizovat doklady v novém prostředí. Po Go-live je většinou na straně zákazníka držen tzv. hand-hold, jedná se o dohledový provoz zaměstnanci dodavatele pro plynulý náběh systému. Tato doba je závislá na velikosti dealerství a pohybuje se od 3 až do 30 dnů. Obvykle je pro každou oblast dedikován jeden zaměstnanec dodavatele. Při tomto dohledovém provozu je nejčastěji představen i HelpDeskový nástroj pro uživatele nového DMS systému. Jedná se o tiketovací nástroj, kde jsou hlášeny problémy uživatelů a chyby produktu. Po ukončení dohledového provozu, je zákazník předán na tzv. supportní oddělení, kde již probíhá komunikace s dodavatelem, přes zmiňovaný HelpDeskový nástroj.

4. 1. 3 Interní školení zaměstnanců

Zaměstnanci po nástupu do společnosti projdou interním zaškolením do podnikových procesů a systému. Zaměstnanec je seznámen se základním fungováním podniku a hlavní důraz je kladen na zaškolení procesů, ať už po stránce administrativní, tak i po stránce informačních systémů. Aktuálně se snaží Axiom Provis Int., s.r.o. přijímat zaměstnance, kteří již mají znalost produktů Microsoft Nav a Incadea.dms. Bohužel situace na trhu s těmito uchazeči není uspokojivá a je potřeba se zaměřit na nábor nových lidí a tyto lidi vhodnou formou zaškolit od zkušenějších konzultantů. Nalézt vhodnou formu tohoto procesu se prozatím nepodařilo. Nyní

zaměstnanci prochází zaškolením pouze v případě potřeby a není vůbec řízeno dle vnitropodnikových směrnic.

4. 1. 4 Plánování kapacit zaměstnanců

Plánování lidských zdrojů je v současnosti prováděno pomocí přehledového souboru v Microsoft Office viz příloha obr. č. 6. Tabulka umožňuje dlouhodobé a operativní plánování kapacit.

Plánovací sešit obsahuje základní dělení, tedy:

Středisko – zde je identifikováno středisko, do kterého daný zaměstnanec náleží. Rozdělení na střediska společnosti je důležité pro vnitropodnikové vedení účetnictví a větší transparentnost při vyhodnocování projektů, supportu aj. Tato střediska jsou uvedena na organizačním schématu společnosti, viz. příloha č. 1.

Role – V tomto sloupci je evidováno zaměření zaměstnance, ANA – analytik, DEV – programátor, PM – Projektový manager, KON – konzultant, VED – vedení projektu, ASI – asistentka, IT – IT specialista.

Název zdroje – jméno zaměstnance

Projekt, aktivita – zde má každý zaměstnanec uvedené projekty, na kterých pracuje. Axiom Provis Int., s.r.o., dovolená, lékař, paragraf, ostatní nepřítomnosti – jedná se o interní statusy společnosti. Produktové oddělení – zde se uvádějí interní práce na produktech např. úpravy produktů pro legislativní potřeby (Ares, EET, ...). Support – zde se evidují potřebné kapacity pro plánování kapacit, odbavení zákaznických tiketů. Názvy projektů (ČSOB leasing, incadea, ...). Evidují se zde práce na jednotlivých projektech.

Cílová destinace – definice místa řešení projektu pro jednoznačnou identifikaci. Pokud se jedná o práci u zákazníka v jeho sídle, je daná buňka s časovou náročností uvedená modře a většinou přidána poznámka s podrobnější specifikací.

Definice kalendářního dne – zde se zadávají časové požadavky v hodinách od vedoucích projektů, projektových managerů, vedoucího supportu na aktivitu, činnost daného dne. Dle počtu hodin se mění celkový počet hodin zaměstnance na daný den.

Každý pátek se tento plán prochází na kapacitní poradě se všemi odpovědnými osobami a stanoví se finální plán na následující týden. Je tedy potřeba sladit hodiny v aktuálním dni optimálně na 7 hodin. Přípustná horní mez je 8 hodin na den. Vedoucí oddělení má nejvyšší právo na přiřazení výše hodin pro své podřízené. Jediné právo veta má provozní ředitel společnosti.

	A	B	C	D	E	CI	CJ	CK	CL	CM	CN	CO	CP	CQ	CR	CS	CT	CU	CV	CW	CX	CY	CZ	DA	DB	DC	DD
	Stř.	Role	Název zdroje	Projekt, aktivita	Cílová destinace (rozdíl v poznámce)	23.03.2018	24.03.2018	25.03.2018	26.03.2018	27.03.2018	28.03.2018	29.03.2018	30.03.2018	31.03.2018	01.04.2018	02.04.2018	03.04.2018	04.04.2018	05.04.2018	06.04.2018	07.04.2018	08.04.2018	09.04.2018	10.04.2018	11.04.2018	12.04.2018	13.04.2018
258	600	ANA	Zaměstnanec 1	Support - finanční služby		2			2		2																
259	600	ANA	Zaměstnanec 1	ČSOB leasing	Praha	5			4																		
260				Konec	Praha																						
261	600	ANA	Zaměstnanec 2	Hořá Irena		7	0	0	14	10	21	14	0	0	0	0	14	7	7	7	0	0	7	7	0	0	0
262	600	ANA	Zaměstnanec 2	AXIOM PROVIS Int., s.r.o.																							
263	600	ANA	Zaměstnanec 2	Dovolená																							
264	600	ANA	Zaměstnanec 2	Lékař, paragraf, ostatní nepřítomnosti																							
265	600	ANA	Zaměstnanec 2	Produktové oddělení																							
266	600	ANA	Zaměstnanec 2	Support																							
267	600	ANA	Zaměstnanec 2	Support - finanční služby																							
268	600	ANA	Zaměstnanec 2	UniCredit Leasing CZ, a.s.	Praha																						
269	600	ANA	Zaměstnanec 2	UniCredit Leasing CZ, a.s. - Upgrade																							
270	600	ANA	Zaměstnanec 2	ČSOB leasing	Praha																						
271				Konec																							
272	600	ANA	Zaměstnanec 3	Juliš Vlastimil		7	0	0	7	7	7	7	0	0	0	0	4	11	4	4	0	0	0	0	0	0	0
273	600	ANA	Zaměstnanec 3	AXIOM PROVIS Int., s.r.o.																							
274	600	ANA	Zaměstnanec 3	Dovolená																							
275	600	ANA	Zaměstnanec 3	Lékař, paragraf, ostatní nepřítomnosti																							
276	600	ANA	Zaměstnanec 3	Produktové oddělení																							
277	600	ANA	Zaměstnanec 3	UniCredit Leasing CZ, a.s.	Praha																						
278	600	ANA	Zaměstnanec 3	UniCredit Leasing CZ, a.s. - Upgrade	Praha																						
279	600	ANA	Zaměstnanec 3	UniCredit Leasing CZ, a.s. - kalkulátor OPL	Praha	5			3			3						4	4	4	4						
280	600	ANA	Zaměstnanec 3	Support - finanční služby		2			4				2														
281	600	ANA	Zaměstnanec 3	ČSOB leasing	Praha																						
282	600	ANA	Zaměstnanec 3	PBFS - implementace OPL	Bratislava																						
283				Konec																							
284	600	PM	Zaměstnanec 4	Konečný Jan		7	0	0	7	7	7	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
285	600	PM	Zaměstnanec 4	AXIOM PROVIS Int., s.r.o.																							
286	600	PM	Zaměstnanec 4	Dovolená																							
287	600	PM	Zaměstnanec 4	Lékař, paragraf, ostatní nepřítomnosti																							
288	600	PM	Zaměstnanec 4	Produktové oddělení																							
289	600	PM	Zaměstnanec 4	UniCredit Leasing CZ, a.s.	Praha																						

Obr. 4.2. Plánování kapacit zaměstnanců. Zdroj: Interní dokumenty AxiomProvis

4. 1. 5 HelpDeskový nástroj pro zákazníky

Helpdeskový nástroj slouží k hlášení tiketů a reklamací vztažených k produktům, a také k objednávkám služeb a rozvojovým požadavkům. Jedná se o technickou podporu poskytovatele vůči stávajícím zákazníkům a evidenci tiketů, sledování aktuálního stavu řešení tiketu a jeho plněním v rámci času. Aplikace umožňuje statistiky a reporting jak pro dodavatele, tak odběratele řešení. Samotný požadavek je nazýván tzv. tiketem. Jednotlivé tikety se identifikují jako vada.

Jednotlivé vady vzniklé u uživatele se rozdělují do čtyř skupin, tyto skupiny jsou děleny dle závažnosti zadaného tiketu. Tedy od stavu Hot spot, kdy uživatel nemůže pracovat se systémem a může dojít k finančním ztrátám. Tento tiket má největší prioritu pro okamžitý zásah dodavatelem. Další členění vychází většinou z uzavřené SLA smlouvy se zákazníkem a tikety nemají takovou prioritu řešení, ale vady musí být odstraněny, dle uzavřených podmínek. Jedná

se o stavy High – vysoká (kritická vada), Medium – střední (podstatná vada) a Low – nízká (nepodstatná vada).

Aby nedocházelo ke zbytečným chybám a ztrátě času mají tikety jednotlivé statusy. Ty umožňují uživateli se lépe orientovat. Tikety jsou pak označovány jako nový, v řešení, čekající, vyřešeno, uzavřeno.

Jednoduchý proces práce s požadavkem zákazníka:

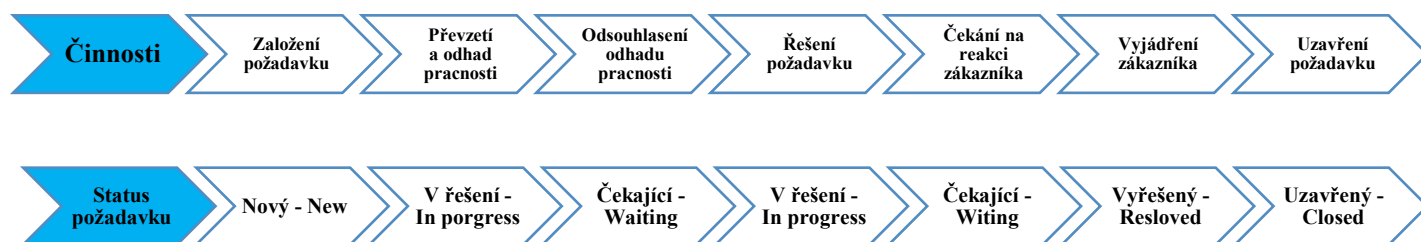
- založení tiketu uživatelem,
 - E-mailem,
 - přes uživatelské rozhraní HD nástroje.
- určení typu a závažnosti tiketu, dodavatel má možnost změnit při zpracování tiketu,
- notifikační emaily slouží k okamžité interakci mezi zadavatelem a řešitelem tiketu,
- incidenty reklamace, rozvojové požadavky – analýza tiketu konzultantem, nacenění odsouhlasení zákazníkem, zpracování, schválení,
- uzavření tiketu – fakturace, pokud se jednalo o neznalost systému, rozvojový požadavek, službu.

Zákazník se do HelpDeskového systému přihlašuje pomocí uživatelského jména a hesla. Kromě založení nového tiketu pomocí formuláře může jednoduše dohledat přehled všech dosud vytvořených tiketů. Systém umožňuje uživateli tzv. „předvolby“ tím se myslí, že má pravomoc změnit si požadovaný jazyk nebo počet požadavků na stránku podle vlastního přání. Uživatel si podle vlastního uvážení nastaví časový interval, ve kterém se budou provádět automatické aktualizace stavy tiketů.

Životní cyklus požadavku:



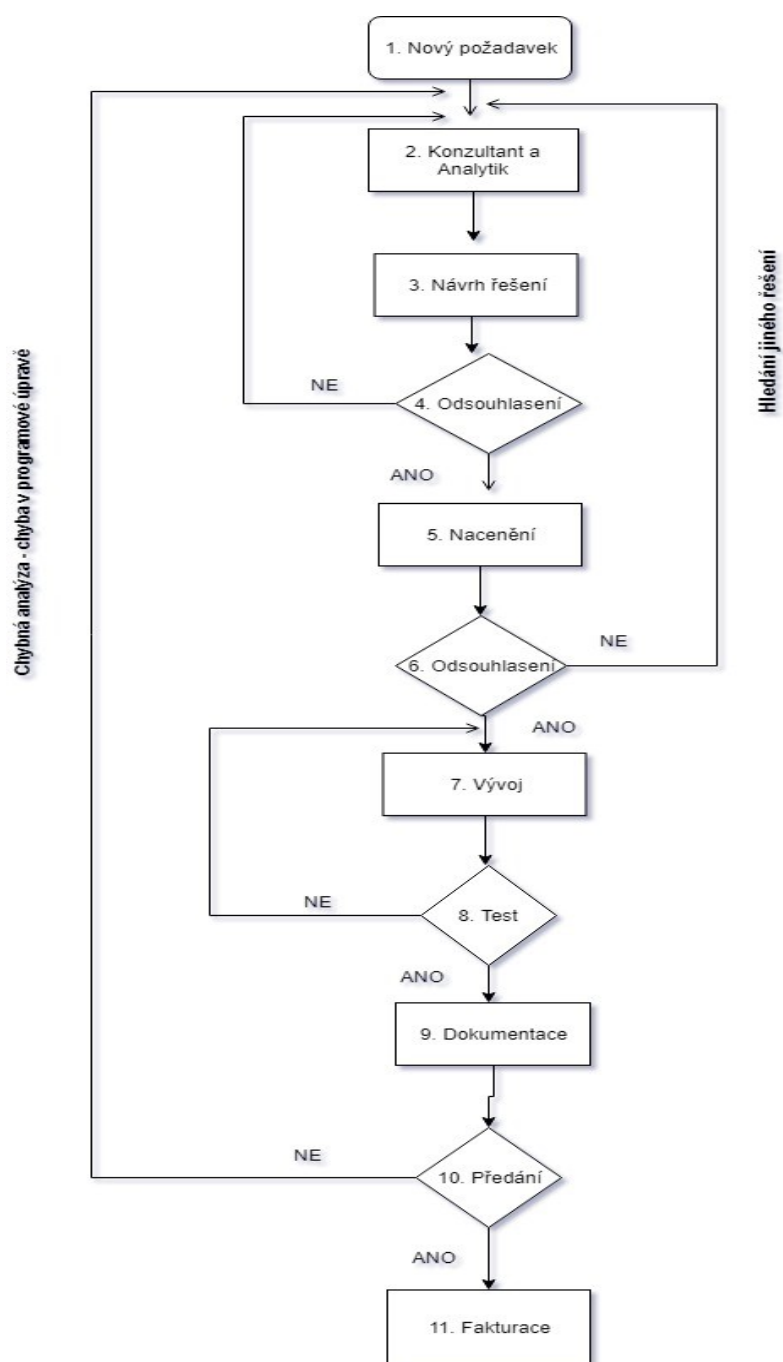
Obr. 4.3. Proces požadavku typu „Incident“. Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů AxiomProvis.



Obr. 4.4. Proces požadavku typu „Servisní požadavek“ a „Změnový požadavek“.

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů AxiomProvis.

Proces změnového požadavku



Obr. 4.5. Proces změnového požadavku. Zdroj: Vlastní zpracování

- | | |
|--|---|
| 1. definice nového požadavku od zákazníka, | 6. předání ZP zákazníkovi k testu a odsouhlasení, |
| 2. konzultace požadavku u zákazníka, | 7. fakturace ZP zákazníkovi, |
| 3. návrh řešení, | 8. odsouhlasení ceny, |
| 4. odsouhlasení požadavku zákazníka, | 9. vývoj požadavku dodavateli, |
| 5. nacenění požadavku, | 10. testování ZP konzultantem. |

4.1. 6 Implementace ERP u nového zákazníka

Samotná implementace u zákazníka se řídí dle procesů stanovených v bodě 4.1.2. Zde se autorka bude zabývat již samotnou implementací DMS systému u zákazníka, tedy fáze Produkční migrace dat, Go-live, Hand-hold. Je-li se zákazníkem dohodnut termín implementace, přichází plánování migrací dat a přechodu na nový IS. Nejčastěji je tento den stanoven na první den v měsíci. Tento den je vhodný především z hlediska vedení účetnictví. Před samotným přechodem na nový systém je nutné splnit definované kroky na straně zákazníka. Jedná se především o uzavření otevřených servisních zakázek. Na tyto servisní zakázky je vydán materiál ze skladu a je nutné kvůli migracím dat mít tyto pohyby evidovány v uzavřené servisní zakázce nebo materiál z otevřených zakázek vrátit zpět na sklad a tyto zakázky znovu pořídit v novém IS. Pokud je zákazník takto připraven, poslední den v měsíci přijíždí zaměstnanci dodavatele na samotnou implementaci DMS systému. Odpovědná osoba na straně zákazníka definuje hodinu, ke které je ukončen provoz v stávajícím IS a zahajuje se migrace dat, která již byla dříve odzkoušena. Po migraci dat do nového DMS systému proběhne kontrola migrovaných dat, zákazníci, vozidla, zůstatky skladů materiálů, vozidel, majetek společnosti. Pokud je vše v pořádku, provede se poslední kontrola nového systému, aby bylo vše připraveno pro ostrý provoz následující den. Dle stanoveného plánu a definice lidí na projektu se účastní implementace nejčastěji složení týmu:

Projektový vedoucí – zodpovídá za kompletní dodávku IS a plnění prací dle stanoveného harmonogramu.

Konzultanti – dle velikosti dealerství je pro každou oblast definován jeden konzultant, který zodpovídá za implementaci, parametrizaci, zaškolení uživatelů a dohledovým provozem.

Programátor - zodpovídá za migraci dat a náběh nového systému u zákazníka.

Samotný den spuštění nového systému přichází zaměstnanci dodavatele i odběratele hodinu před otevřením dealerství a dochází ke spuštění aplikace na klientských stanicích. V mnoha případech je tento první den dealerství uzavřeno, aby zaměstnanci měli klid na seznámení se práce s novým systémem, ale i k pořízení již zmiňovaných neuzavřených servisních zakázek a vyskladňování materiálů. Finanční oddělení kontroluje migrovaná data, stavy finančních účtů, karty majetku atd. V oddělení prodeje nových vozů jsou pořizovány objednávky zákazníků na vozy, které byly v předchozím systému. V menších dealerstvích není první den implementace zavřeno, takže od otvírací doby jsou již nové doklady pořizovány v aktuální aplikaci za dohledu konzultantů dodavatele.

Tento dohledový provoz je závislý opět na velikosti dealerství a počtu lokací dané společnosti. Většinou se pohybuje od 5–15 dní, nejsou však výjimkou implementace v řádů měsíců. Jakmile konzultanti ukončí dohledový provoz u zákazníka, dochází k ukončení implementační fáze a přechodu zákazníka na support. Časový faktor implementace se odráží na rentabilitě daného projektu, a právě z těchto důvodů se autorka pokusí navrhnout nové směry v rámci plánování kapacit, zaškolení interních zaměstnanců, proškolení zaměstnanců na straně zákazníka a efektivní implementace nového DMS systému.

Na základě rozhovorů s konzultanty autorka navrhla opatření, které dále konzultovala s projektovými vedoucími. Jednalo se o návrhy v zjištěné problematice zaškolení uživatelů u zákazníka a počáteční fáze projektu.

5 Návrhy a doporučení

Kapitola je zaměřená na návrhy autorky pro jednotlivé oblasti, kde by se dalo přejít na efektivnější řešení ve vybraném podniku.

5. 1 Plánování kapacit oddělení

Pro zefektivnění plánování kapacit oddělení se autorka pokusí nalézt nový nástroj, který může ulehčit potřebám společnosti definici zdrojů a jejich disponibilitu v čase. Autorka navrhuje, nahradit doposud vytvořené jednoduché tabulky v Microsoft Office komplexnějším systémem, protože současné plánování neumožňuje dobře sledovat vytvořené projektové týmy a dochází tak k nepřehlednostem a špatnému plánování lidských kapacit. Mezi varianty se nabízí plánovat přímo v systému JIRA. Systém, který se přímo specializuje na plánování projektů a projektových týmů. Nabízí flexibilní nástroje pro řízení a sledování zaměstnanců při plnění úkolu. Systém JIRA by umožnil zlepšit, a hlavně zjednodušit řízení všech projektových úkolů. Bylo by jednodušší sledovat výkony pracovníků při plnění jejich úkolu. Jednoduše plánovat podle kalendáře a okamžitě sledovat vytíženost kapacit na procesech a projektech. Výhodou je i fakt, že JIRA se dá rozšířit o další moduly. Nedílnou součástí aplikace je i zákaznický pohled a dohled nad projekty. To by umožnilo efektivní komunikaci mezi projektovými vedoucími dodavatele a odběratele. Zákazník by měl dohled nad stanoveným plánem, plněním úkolů, možnost připomínkování úkolů bez přímé interakce s dodavatelem.

Autorka podle vlastního výzkumu nabízených softwarů pro plánování kapacit navrhuje i méně finančně náročnou variantu, a to aplikaci People Manager. Umožňuje plánovat kapacitu a správu zdrojů. Vytvoření projektových týmů a sledování jednotlivých účastníků projektu, jejich časové vytížení a celkový čas plnění úkolu. Přehledné vytvoření výkazu hodin práce a možnost přípravy výplaty přímo v aplikaci podnikovým účetním.

Po konzultaci se softwarovým architektem ve společnosti Axiom Provis Int., s.r.o. byla nalezena možnost exportu potřebných dat z helpdeskového nástroje tak, aby bylo možno přenášet podklady pro fakturaci tiketů jednotlivým zákazníkům přímo z podnikového systému Microsoft Dynamics Nav.

5. 2 Zefektivnění školení uživatelů

Mezi časově náročné procesy určitě patří školení uživatelů, kdy školitelé musí navštívit přímo zákazníka a proškolit jeho zaměstnance. Vzhledem k tomu, že se nejedná o zákazníky pouze na území České republiky ale i v ostatních státech, vznikají tak pro firmu velké náklady a výpadek klíčových zaměstnanců na pár dní.

Základním školicím materiálem, kde není potřeba přítomnost konzultantů na místě odběratele, jsou tzv. „StepByStepy“, kdy je klíčovým uživatelům předán základní postup práce s aplikací, který si může nastudovat. Tyto materiály by byly zpracovány konzultanty za každou oblast, která se dotýká školení ERP systému.

V dnešní moderní době internetu už se objevují i nové trendy v rámci školení. Jako nejrealnější varianta se nabízí tzv. E-learning. Funguje na principu, kdy osoba, která je proškolovaná shlédne několik výukových videí, za oblast, na kterou se specializuje. Každé video může být pak zakončeno testem. Po shlédnutí sady videí a splnění testů by pak následoval ostrý test na produkt. Ostré testy se mohou pak konat přímo na pracovišti zákazníka přes internet, za přítomnosti webkamery. Osobu vykonávající test může tak sledovat školicí komise, která sleduje, zda je test vykonáván samostatně bez přítomnosti osob nemající právo vyskytovat se v místnosti. K těmto metodám se nejvíce využívají aplikace na principu P2P („Peer-to-Peer“ – „rovný s rovným“) komunikace, např. Skype pro firmy. Dodavatel má přímou interakci s uživateli, může být využito i videohovorů pro zajištění přímé komunikace, ale i kontroly uživatelů. Tyto metody jsou čím dál tím více využívány, protože šetří čas na obou místech. Výhodou je, že vybraná osoba si může video shlédnout kdykoliv a rozplánovat si tak vlastní čas školení a nečerpat tak velké množství informací v jeden den. Klíčoví uživatelé mají zodpovědnost proškolit koncové uživatele odběratele. Budou mít k dispozici StepByStep materiály, přístup na Off-line webináře a možnost komunikace s klíčovými konzultanty dodavatele.

Školení uživatelů z procesního hlediska:

1) Plán školení

- a) definice oblasti zaškolení – finance, servis, skladové hospodářství, nové vozy,
- b) přiřazení klíčových uživatelů k oblastem,
- c) rozsah a cíl školení.

2) Příprava

- a) StepByStep materiály za jednotlivé oblasti,
- b) příprava off-line webinářů,
- c) příprava online webinářů,
- d) příprava testů koncových uživatelů.

3) Školení klíčových uživatelů

- a) samostudium StepByStepů,
- b) splnění nastavených cílů Off-line webinářů – absolvování povinného množství video tutoriálů,
- c) splnění online webinářů s živou interakcí konzultantů dodavatele.

4) Testy

- a) splnění testů z off-line webinářů,
- b) splnění závěrečného testu pomocí P2P komunikace.

5) Školení klíčových uživatelů

- a) interní zaškolení koncových uživatelů za pomoci klíčových uživatelů odběratele,
- b) přístup k StepByStepům a off-line webinářům.

Tento návrh přináší inovaci v systému zaškolení uživatelů zákazníka. Z finančního hlediska by byly prvotní náklady dodavatele ERP systému vyšší, avšak eliminovaly by náklady na školení u zákazníka, cestovní náklady a náklady na ubytování. Nejedná se o materiály, které by byly použity pouze při nových implementacích, ale byly by umístěny ve znalostní bázi, kde by si je mohli i stávající zákazníci prohlédnout a využít. Tato služba by mohla mít pozitivní faktor na eliminaci tiketů na helpdesku z neznalosti uživatelů základních procesů práce s aplikací. To by mohlo také vést k úspoře času konzultantů, kteří by se mohli věnovat poskytování placených služeb. Přesná finanční kalkulace nebyla stanovena, neboť v oblasti e-learningu existuje mnoho řešení a bylo by potřeba vypracování samostatné rešerše. Autorka navrhuje zpracování jednoduchých návodů pro základní procesy za jednotlivé oblasti do video tutoriálů, kde uživatelé mají možnost shlédnout práci s aplikací dle standartních postupů školitelů a dodavatele ERP systému.

5. 3 Nový návrh implementace ERP

Autorka se pokusí navrhnout nový způsob implementace ERP systému, tak aby se dosáhlo větší profitability a zkrácení doby implementace u zákazníka. Návrh bude respektovat principy PRINCE2 řízení projektu.

Identifikace organizace

Na začátku projektu je potřeba identifikovat podnik, kde dojde k implementaci nového ERP systému. Při této identifikaci by se měly projít obecné procesy, které v podniku již fungují a stanovit jednotlivé uživatelské role v rámci společnosti. Již tato včasná analýza může být nápomocna při sestavování projektu a určení rolí v rámci projektu.

Řídící výbor

Stanovení řídicího výboru je důležité pro sledování správného běhu projektu a dohlížení nad termínovými a finančními milníky projektu. Nejčastěji je v řídicím výboru více osob, za společnost dodavatele systému bývá jmenován provozní ředitel a projektový vedoucí. Na straně zákazníka je nejčastěji vedení společnosti a odpovědný projektový vedoucí. Schůzky řídicího výboru autorka navrhuje dle velikosti projektu, tedy na týdenní bázi u projektů, které mají stanovený plán implementace na 1 až 2 měsíce. U implementačních projektů, kde je plán odhadován na 2 až více měsíců navrhuje autorka schůzky řídicího výboru na čtrnáctidenní bázi.

Předběžný návrh řešení

Pro správné uchopení implementačního procesu autorka navrhuje přípravu předběžného návrhu řešení. Tento návrh by měl v základním měřítku představit přizpůsobení ERP systému dodavatele na prostředí a procesy odběratele. Při tomto předběžném návrhu se mohou identifikovat rizika, které mohou ovlivnit úspěšnost celého projektu. Mezi vyskytující rizika mohou být časté změny legislativy nebo neplánovaný odchod klíčových zaměstnanců.

Stanovení komunikační matice

Definice kompetentních osob v rámci projektu. Pro úspěšnost implementace nového ERP systému autorka navrhuje oproti stávající komunikační matici za stranu dodavatele novou komunikační matici:

- 1) řídicí výbor – steering committee,
- 2) projektový vedoucí,
- 3) produktový vedoucí,

- 4) architekt systému,
- 5) klíčoví konzultanti,
- 6) konzultanti.

Na straně zákazníka se autorka pokusí také stanovit novou komunikační matici. Zde může nastat problém na straně zákazníka, neboť nemusí pokrýt všechny úrovně komunikační matice:

- 1) řídicí výbor – steering committee,
- 2) projektový vedoucí,
- 3) systémový vedoucí,
- 4) klíčoví uživatelé,
- 5) uživatelé.

Nové role v komunikační matici by měly usnadnit komunikaci v oblasti technického řešení ERP systému. Produktový vedoucí a architekt systému dokáže správně navrhnout, odhadnout, ale i eliminovat nové funkčnosti požadované zákazníkem tak, aby byl kladen důraz na efektivnější vývoj a rozvoj produktu vůči všem zákazníkům ERP dodavatele. Programové úpravy budou vyvíjeny pod dohledem architekta systému, který dohlídne na zapracování jednotlivých úprav a jejich dokumentaci v rámci produktu. Na straně zákazníka se ukázalo, že největší slabinou při implementacích nového systému je neznalost informačních procesů v podniku. Již během prvních workshopů se zákazníkem je potřeba vydefinování této osoby. Tato pozice v rámci komunikační matice by měla být hlavním protějškem pro produktového vedoucího na straně dodavatele a společně by měli korigovat všechny technické body v rámci implementace. Jakož je příprava informační infrastruktury – Hardwarové vybavení, síťová infrastruktura, softwarové vybavení

Kick-off meeting

Vykopávací schůzka projektu. Jedná se o seznamovací schůzku v rámci projektu, kde se potkají všichni zúčastnění jak za stranu dodavatele, tak i odběratele systému. Většinou tuto schůzku vedou projektový vedoucí za obě strany. Představí se cíle projektu, termínové milníky, komunikační matice vydefinované oběma stranami, rizika implementace. Kick-off meeting se dá považovat za oficiální start implementačního projektu. V tuto dobu by již měly být podepsány smlouvy mezi odběratelem a dodavatelem.

Diskuze a workshopy

Autorka navrhuje společné schůzky a debata nad předběžným návrhu řešení může pomoci identifikovat změny, které budou potřeba vykonat, aby nový ERP systém odrážel realitu zákazníka. Během této doby by vznikaly první uživatelsky definované změnové požadavky, které se začlení do projektové fáze implementace. Těchto schůzek by se měly účastnit produktoví a systémoví vedoucí, kteří by také měli společně definovat případnou migraci dat ze stávajícího ERP systému.

Pro správnou identifikaci procesů autorka navrhuje i workshopy s řadovými zaměstnanci, aby strana dodavatele byla přiblížena realitě zákaznických potřeb. Těchto schůzek by se účastnili konzultanti dodavatele za jednotlivé oblasti implementace ERP systému, tedy finance, servis, skladové hospodářství, prodej nových vozů, controlling.

Vedení projektu

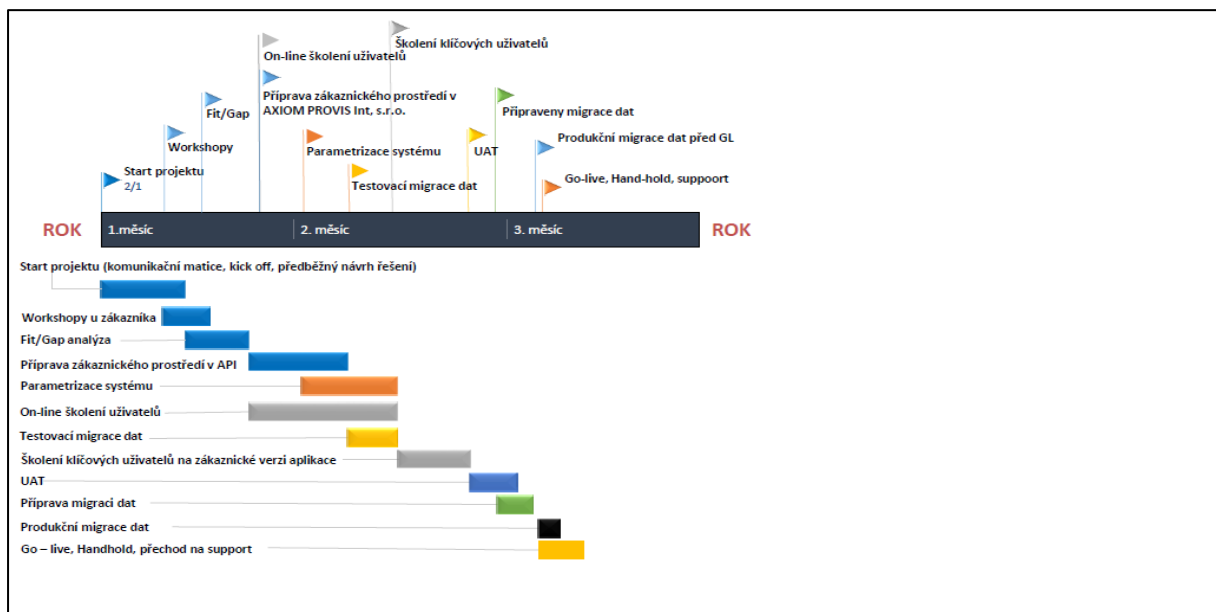
Vedení projektu je v rámci společnosti Axiom Provis Int., s.r.o. důležitým procesem. Autorka se během svého seznamování s procesy dozvěděla, že projektoví vedoucí nemají znalost všech produktů společnosti a navrhuje rozdělení na specifické produkty. Všichni projektoví vedoucí by měli projít kurzem PRINCE2, ze stávajících pěti projektových vedoucích má certifikaci pouze jeden z nich.

Rozsah projektu

Po workshopech nad předběžným návrhem řešení autorka navrhuje zpracování Fit/Gap analýzy. Jedná se o analýzu, která popisuje požadavky zákazníka s dopadem na stávající standardní řešení produktu dodavatele. Nejedná se jen o funkční požadavky na úpravu systému, ale také tiskových výstupů, dle potřeb zákazníka. Fit/Gap analýzu by měl připravit projektový vedoucí s pomocí konzultantů, produktovým vedoucím a architektem systému. Výstupem by měl být seznam definovaných požadavků zákazníka s popisem funkčnosti a dopadem na jednotlivé oblasti ERP systému. Tyto změnové požadavky se musí odhadnout časovou náročností a dle hodinové sazby dodavatele ocenit. Tato Fit/Gap analýza by měla být předána projektovému vedoucímu na straně zákazníka, a ten by se měl rozhodnout, které požadavky bude chtít mít součástí dodávky ERP systému. Tyto změnové požadavky mohou posunout termínové milníky implementace nového systému, pokud s nimi nebylo dopředu počítáno.

Plán projektu

Pro úspěšnost implementace musí být stanoven plán projektu, který má definované jednotlivé milníky v čase. V kapitole 4.1.2 je zobrazen plán projektu definovaný stávajícím projektovým vedením. Současný plán projektu autorka rozšířila o koncept workshopů, zpracování Fit/Gap analýzy, On-line školení uživatelů zákazníka a pokusila se lépe rozvrhnout jednotlivé procesy tak, aby běžely paralelně pro minimalizaci nákladů dodavatele.



Obr. 5.1. Nový návrh implementace ERP systému podle autorky. Zdroj: Vlastní zpracování

Autorka navrhuje nový plán projektu a jednotlivé body na obrázku popisuje níže. Nový plán projektu je uveden i v příloze č. 3.

Školení klíčových uživatelů

Tomuto tématu se autorka věnuje podrobně v kapitole 5.2. Jedná se především o nové metody proškolení klíčových uživatelů u zákazníka, tak aby tyto klíčoví uživatelé byli schopni proškolit zaměstnance odběratele. Tito klíčoví uživatelé by měli být také komunikační stranou mezi zákazníkem a dodavatelem systému v období přechodu na support.

Parametrizace systému

Pro parametrizaci systému je doporučena úzká spolupráce konzultantů dodavatele a systémového vedoucího na straně odběratele při přípravě zákaznického prostředí. Tím se zkrátí doba zaškolení klíčových uživatelů na straně zákazníka, neboť by musela probíhat během tohoto zaškolení.

UAT scénáře

Pro dokonalejší se seznámení s produktem a kontrolu správnosti parametrizace aplikace je navrženo zpracování důkladných uživatelských testovacích scénářů, které povedou k zachycení případných chyb aplikace a parametrizace. Tím se předejde případným zdržením při samotném Go-live procesu. Za oblast skladu navrhuje autorka jeden z možných scénářů, jenž dostanou klíčoví uživatelé zákazníka. Tento scénář autorka uvádí v tabulce níže.

1.	Uživatel přejde do části Oblasti/Prodej/Zpracování objednávek/Prodejní faktury.
2.	V pásu karet klikne na tlačítko Nový.
3.	V záložce Obecné v poli Zákazník – číslo vybere uživatel zákazníka, kterému je faktura určena. Do faktury se automaticky vyplní údaje z karty zákazníka. Může se zobrazit hlášení o splatném saldu.
4.	Uživatel vyplní všechna požadovaná pole na jednotlivých záložkách.
5.	V záložce Řádky klikne na nabídku Funkce a možnost Kopie řádků dodávky.
6.	V zobrazeném seznamu dodávek vybere dodávky, které chce vložit do faktury, kliknete na OK a zkontroluje, zda se řádky vložily správně.
7.	V pásu karet klikne uživatel na kartu AKCE a na tlačítko Vydát a zkontroluje, zda se hodnota pole Stav v záložce Obecné změnila na Vydáno.
8.	V pásu karet klikne na kartu DOMOVSKÁ STRÁNKA a na tlačítko Statistika.
9.	Zkontroluje rekapitulaci DPH na všech záložkách a kliknutím na tlačítko OK okno zavře.
10.	Kliknutím na kartu AKCE a na tlačítko Předkontace provede uživatel zkušební záúčtování faktury.
11.	Pokud předkontace proběhne v pořádku, klikne na kartu AKCE a na tlačítko Účtovat. Faktura se záúčtuje a přesune se do archivu záúčtovaných prodejních faktur.
12.	Uživatel přejde do části Oblasti/Prodej/Historie/Účtované prodejní faktury a zkontroluje, že se zde záúčtovaná faktura nachází.

Tab. 5.1. Návrh akceptační scénáře vytvoření prodejní faktury. Zdroj: Vlastní zpracování

Migrace dat

Tato část implementační fáze byla zachována, neboť zde nebyly shledány jak procesní, tak časové modifikace, které by byly inovační. Z dosavadních migrací dat, které proběhly na straně dodavatele je tento proces považován jako optimální.

Go-live, Handhold

Samotný nájezd systému autorka navrhuje s přispěním efektivního zaškolení klíčových uživatelů a jejich předáním vědomostí již před Go-Live na koncové uživatele. Znalost nového ERP systému koncovými uživateli je ze strany dodavatele považováno za nejvíce ovlivňující faktor náběhu systému z hlediska samostatné práce konzultantů při podpoře uživatelů na místě odběratele.

Přechod na support

Zde jsou hlavní přínosy popsány v kapitole „5.4 HelpDeskový nástroj pro zákazníky. Jedná se především o propojení interních systémů odběratele, ale také přizpůsobení se moderním trendům v oblasti informačních technologií.

5. 4 HelpDeskový nástroj pro zákazníky

V současné době AxiomProvis Int., s. r. o. využívá jako HelpDeskový nástroj systém OTRS. Tento nástroj má bohužel špatné zákaznické prostředí, a to z hlediska jak grafického zobrazení, tak funkčnosti. Není možnost customizace. To znamená, že si zákazník nemůže systém navrhnout dle vlastního uvážení a potřeby zobrazování požadovaných dat. Další nevýhodou pro zákazníka je i nemožnost reportingu, tj. nemožnost dostat se ke statistikám.

Autorka vybírá k odstranění těchto nedostatků nástroje jako, Zendesk a již výše zmíněn v kapitole 5. 1 systém JIRA.

Všechny tyto tři navrhované nástroje umožňují reagovat na zprávy, emaily, chaty ze sociálních sítí, které jsou čím dál více využívány. Lze vytvářet již předdefinované odpovědi, které umožní lepší workflow a o to rychlejší reakci pracovníka na požadavky zákazníka. Takto vytvořené prostředí může být výhodou i pro Axiom Provis Int., s. r. o., kdy si vytvoří svou vlastní vědomostní základnu. Tikety lze filtrovat podle jejich důležitosti, data vytvoření, data poslední reakce zákazníka atd. Nejdůležitější je ale usnadnění osobní a efektivní komunikace se zákazníkem, a to by mělo být vždy na prvním místě. Všechny nástroje lze využívat na mobilních zařízeních, a tím se stávají efektivním nástrojem i mimo pracoviště, a to jak pro dodavatele služby, tak pro zákazníka. Současný HelpDeskový nástroj ORTS je zcela zadarmo, ale jak bylo zmíněno je nevyhovující. V tabulce jsou uvedeny ceny jednotlivých HelpDeskových nástrojů. Autorkou navrhovaná JIRA je přijatelná i z hlediska ceny, protože nepatří mezi finančně náročnější nástroje. Čím více uživatelů tím je cena nižší, pokud se bude v budoucnu rozšiřovat tým, lze očekávat i nižší náklady na provoz.

HelpDeskový nástroj	Cena za jednoho uživatele na měsíc	Cena za rok pro 50 uživatelů
ORTS	Zdarma	Zdarma
JIRA	147 Kč	88 200 Kč
ZenDesk	380 Kč	228 000 Kč

Tab. 5.2. Ceník jednotlivých HelpDeskových nástrojů. Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č.3 uvádí současné ceny helpdeskových nástrojů na trhu. Autorkou navrhovaná JIRA je pro společnost nejpříjemnější variantou. Cena se odvíjí od počtu uživatelů, pokud v budoucnu dojde k rozšíření kapacit lidských zdrojů lze počítat s výhodnější cenou.

5. 5 Doplnkové služby pro zákazníky

Pro zvýšení rentability a vytížení volných kapacit autorka navrhuje rozšíření služeb společnosti Axiom Provis Int., s.r.o. Při návrhu vychází z potencionálních služeb, které byly a jsou poptávány zákazníky.

Společnost má nyní individuální servisní smlouvy s každým zákazníkem a při řešení supportních požadavků vznikají konflikty s dobou reakce na požadované incidenty, a tím pádem dochází k nespokojenosti zákazníka.

Návrh nových servisních a reakčních časů vychází z úrovně objednaných služeb odběratelem.

Úroveň služeb	SLA Standard	SLA Silver	SLA Gold
Reakční doba	8hod. x 5dní 08:00 – 16:00 PO – PÁ vyjma státních svátků v ČR	12hod. x 5dní 08:00– 20:00 PO – PÁ vyjma státních svátků v ČR	12hod. x 7dní 08:00– 20:00 PO – NE vyjma státních svátků v ČR
Počet kontaktních osob	1	2	2
Komunikační kanál	Supportní portál Email Hotline	Supportní portál Email Hotline Telefon – 3hod./měsíc	Supportní portál Email Hotline Telefon – 6hod./měsíc
Vzdálená podpora	NE / placená služba	NE / placená služba	ANO
Řešení incidentu	NE / placená služba	NE / placená služba	5hod./měsíc
Počet požadavků	Neomezeně	Neomezeně	Neomezeně
Knowledge Base	ANO	ANO	ANO
Reakční doba odpovědi	Dle priority incidentu	Dle priority incidentu	Dle priority incidentu

Tab. 5.3. Návrh úrovně poskytovaných služeb. Zdroj: Vlastní zpracování

Poskytované služby servisní smlouvy a ostatní služby

Autorka navrhuje další specifické služby nabízené jako nadstandardní řešení, jež by mohly přinést vytížení kapacit zaměstnanců.

a) Změny a úpravy programového aplikačního vybavení

Jedná se o vytvoření specifických funkcí pro daného uživatele IS na základě odsouhlasené analýzy mezi zhotovitelem a objednatelem, který si tento vývoj hradí.

b) Profylaktické služby

Jedná se především o profylaxi pracovních stanic a profylaxi serverů. Tyto služby jsou prováděny u zákazníka. Jde o vizuální/mechanická kontrolu serveru, kontrolu integrity dat pevných disků, test konzistence dat v databázi, kontrola nastavení zálohování serveru, databázi atd.

c) Správa přístupových práv

Zmapování přístupových práv uživatelů do jednotlivých modulů aplikace. Nastavení rolí pro jednotlivé uživatele. Zabezpečení dat objednatele.

d) Individuální konzultace a školení

Individuální školení a konzultace jsou prováděny na základě požadavků objednatele, který definuje konkrétní oblasti. Tato forma služby může být prováděna v prostorách objednatele nebo dodavatele.

e) Audit databázového serveru

Kontrola konzistence databáze, kontrola log. Transakční log slouží k uchování historie nedokončených operací. Kontrola přístupových práv uživatelů k databázovému serveru, jejich role a nastavení automatických záloh databáze.

5.7 Hlavní přínosy

Autorka popisuje své návrhy improvizace v oblasti implementace ERP systému v prostředí Axiom Provis Int., s.r.o. Hlavní důraz se snaží klást na modifikace ve způsobu zaškolení uživatelů informačních systémů a samotné implementace nových zákazníků. Ve stávajícím prostředí společnosti se zabývá také plánováním kapacit a správou uživatelských tiketů v HelpDeskovém nástroji.

Z výše uvedeného vyplývají v rámci procesů implementace změny, tak aby se urychlila samotná instalace, zaškolení, migrace dat u nového ERP systému v zákaznickém prostředí. Hlavní změny spatřuje autorka v paralelním plnění jednotlivých kroků, jenž jsou názorně vyobrazeny v „Novém plánu projektu“ a především v kratším časovém úseku, čímž eliminuje náklady dodavatele a povede k větší ziskovosti společnosti.

Autorka také navrhuje využití produktu JIRA, který je v této práci zmíněn jako efektivní nástroj pro plánování projektů, požadavků zákazníků, ale i vlastních kapacit týmů a sledování vytiženosti zaměstnanců. Aplikace se při rozšíření o modul správy Helpdesku, dá velmi efektivně použít jako nástroj pro evidenci supportních požadavků, a to nejen z hlediska propojitelnosti na interní supportní nástroj zákazníků, jenž někteří z odběratelů společnosti Axiom Provis Int., s.r.o. používají. Zde autorka vidí jeden ze zásadních přínosů této aplikace.

Rozšířením zákaznických služeb se autorka pokouší nalezení možnosti vytiženosti volných kapacit konzultantů, programátorů, kteří nejsou využiti na implementačních projektech nebo nemají přiřazeny HelpDeskové tikety k řešení zákaznických incidentů. Tyto služby by měly vést k optimalizaci nákladů na mzdové výdaje zaměstnanců.

Z krátkodobého hlediska navrhuje autorka změnu v přístupu k samotné implementaci a přechod na nové řešení helpdeskového nástroje JIRA. Migrace zákazníků a parametrizace aplikace pro správu tiketů by dle odhadů IT oddělení představovala měsíc práce pro supportní oddělení společnosti. Finanční náklady na pořízení nového nástroje za licence pro 50 uživatelů je přibližně 88 000 Kč za jeden rok. Tato částka je v rámci zlepšení služeb pro zákazníky akceptovatelná a nebyla by ani participována po zákaznících. Vytvoření exportního můstku do finančního modulu by bylo vytvořeno interními zdroji.

Ze střednědobého hlediska by bylo vhodné se zaměřit na změny v rámci školení uživatelů v rámci implementace, kde v dnešní době jsou stále častěji využívány moderní technologie i pro získávání znalostí bez přímé účasti specializovaných osob ze strany dodavatele nebo poskytovatele služeb. V rámci virtuálních školení a možností vzdáleného systému zaškolení uživatelů na straně zákazníka byla věnována této problematice samostatná kapitola.

Jako dlouhodobé cíle byly stanoveny především poskytované služby pro stávající zákazníky, které by měly stabilizovat úroveň aktuálně poskytovaných služeb a rozšířit portfolio působení v rámci údržby produktu u zákazníka. Dlouhodobým cílem, který se zakládá i na vizích společnosti, je vztah a spokojenost zákazníka. Autorka navrhla několik inovativních

řešení v implementaci ERP systému a v oblasti zaškolení uživatelů, které mohou stabilizovat a expandovat společnost do budoucna.

6 Závěr

Závěrem bakalářské práce bylo zhodnocení interních procesů v AxiomProvis Int., s. r. o., který je již na trhu 27 let. Jedná se o IT společnost, která je více jak 20 let Microsoft Partner věnuje se implementaci podnikových informačních systému Microsoft Dynamics Nav v nejrůznějších oborech.

Na trhu není žádná společnost neznající slova jako strategie, cíle a procesy, protože každý podnik chce na trhu uspět a být co nejvíce efektivní. Tato práce je zaměřena na procesy a jejich samotné zefektivnění. Oblast zefektivňování procesů se zabývá tím, jak snížit náklady, které se zvyšují v důsledku nízké kvality procesů.

Bakalářská práce na téma Zhodnocení interních procesů v IT společnosti měla za úkol popsat procesy ve firmě a navrhnout analýzu na jejich zefektivnění. Hlavním cílem bylo navržení vhodných procesů a principů, které povedou k zefektivnění při implementaci podnikového systému v oblasti automotive. Dílčím cílem bylo navrhnout nové metody v oblasti zaškolování stávajících konzultantů a podporu uživatelů nových. Dále se autorka snaží o nový návrh plánování lidských kapacit ve firmě. V závěru práce byly doporučeny jednotlivé kroky zefektivnění některých procesů ve společnosti.

V teoretické části jsou popsány termíny jako strategie, její tvorba a výběr. Pokud by si podnik nestanovil své cíle a celkovou strategii podniku nemohl by být konkurenceschopný. V další části této kapitoly je stanoveno mapování procesů a procesní mapa, která je jeho nedílnou součástí. Dalším bodem této kapitoly je vysvětlení metod MBO a BSC, které pomáhají samotné procesy měřit. V poslední části jsou charakterizovány ERP systémy, protože o jejich zlepšení při implementaci se autorka zabývá v praktické části. Cílem teoretické části bylo charakterizovat co to proces a procesní řízení je a přiblížit tak danou problematiku.

Praktická část v úvodu představuje profil společnosti AxiomProvis a produkty, které podnik nabízí svým zákazníkům. V první části je vysvětlena analýza současného stavu, kde autorka popisuje kontrolu procesů probíhající ve společnosti. Dále autorka uvádí vybrané problematiky, kterým se věnuje, analyzuje jejich současný stav a následně navrhuje jejich zlepšení.

Návrhy a doporučení se rozdělují do kategorií jako je: plánování kapacit oddělení, zefektivnění školení uživatelů, implementace ERP systému u zákazníka, HelpDeskový nástroj pro zákazníky a doplňkové služby pro zákazníky. Těmito návrhy by se současné procesy

probíhající v podniku zlepšily. V poslední části kapitoly autorka popisuje hlavní přínosy, shledávající v jednotlivých oblastech, které navrhuje jako analýzu nového stavu. Díky těmto návrhům by se současné procesy probíhající v podniku zlepšily.

Cíl bakalářské práce byl navrhnutý a má být jistým vodítkem a námětem k zamyšlení nad aktuálním stavem v AxiomProvis Int., s. r. o., a především k lepší koordinaci práce ve všech implementačních a post implementačních procesech. Dalším přáním je, aby se nad těmito návrhy majitelé podniku zamysleli a v případě potřeby tato bakalářská práce pomohla.

Seznam použité literatury

Literatura

- 1) BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4307-3.
- 2) CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.
- 3) CIENCIAŁA, Jiří. *Procesně řízená organizace: tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů*. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-044-7.
- 4) FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5038-5.
- 5) FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- 6) GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1987-7.
- 7) KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2002. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9578-X.
- 8) MACUROVÁ, Pavla, Naděžda KLABUSAYOVÁ a Leo TVRDOŇ. *Logistika*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3791-8.
- 9) ŘEPA, Václav. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada, 2012. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.
- 10) ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. Praha: Grada, 2006. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-1281-4.
- 11) SOUČEK, Zdeněk. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-864-1947-9.

- 12) SVOZILLOVÁ, Alena. *Podnikový management: Systémový přístup k řízení projektů*. 3. aktualiz. a rozš. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-0075-0.
- 13) SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3938-0.
- 14) ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1679-4.

Internetové zdroje

- 15) AXIOMPROVIS Int., s. r. o. [online]. [cit. 2018-04-16]. Dostupné z: <http://www.axiomprovis.cz/>
- 16) DCIT: *Procesní řízení IT* [online]. Praha, 2013 [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: <https://www.dcit.cz/cs/konzultace/procesni-řízení-IT>.
- 17) *ManagementMania: Podnikový proces* [online]. Česká republika, 2016 [cit. 2018-02-02 z: <https://managementmania.com/cs/podpurne-procesy>.
- 18) *Menaesolutions: Business Process Management* [online]. Saudi Arabia [cit. 2018-02-02- Dostupné z: <https://menaesolutions.com/business-process-management-bpm/>
- 19) *PRINCE2: co je prince2* [online]. [cit. 2018-04-16]. Dostupné z: <http://www.prince2.cz/co-je-prince2/>
- 20) STŘELEČ, Jiří. *Mapa procesů. Vlastní cesta* [online]. 2012, 2012 [cit. 2018-02-16]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/mapa-procesu/>
- 21) FORMAN, Zdeněk. *Vlastní cesta: Balanced Scorecard. Vlastní cesta: Poradenský portál* [online]. 23. dubna 2012 [cit. 2018-04-25]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/balanced-scorecard/>

Seznam zkratek

ERP	Enterprise Resource Planning. Plánování podnikových zdrojů.
CRM	Customer Relationship Management. Systémy pro řízení vztahů se zákazníky.
CfMD	Certified for Microsoft Dynamics. Certifikace pro Microsoft Dynamics.
SQL	Structured English Query Language. Standardizovaný strukturovací dotazovací jazyk.
UAT	User Acceptance Testing. Akceptační testy na straně zákazníka.

Seznam tabulek

Tab. 2.1.	Rozdíly mezi funkčním a procesním přístupem
Tab. 5.1.	Akceptační scénář vytvoření prodejní faktury
Tab. 5.2.	Přehled cen HelpDeskových nástrojů
Tab. 5.3.	Návrh úrovně poskytovaných služeb

Seznam obrázků

Obr. 2.1.	Proces strategického řízení jako nepřetržitý proces
Obr. 2.2.	Proces služeb v IT společnosti
Obr. 2.3.	Základní schéma podnikového procesu
Obr. 2.4.	Cyklus metody MBO
Obr. 4.1.	Procesní mapa implementace ERP systému
Obr. 4.2.	Plánování kapacit zaměstnanců
Obr. 4.3.	Proces požadavku typu Incident
Obr. 4.4.	Proces požadavku typu Servisní požadavek
Obr. 4.5.	Proces změnového požadavku
Obr. 5.1.	Nový návrh implementace ERP systému

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše)

V Ostravě dne: 9. 5. 2018


Jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha 1. Organizační struktura AxiomProvis Int., s. r. o.

Příloha 2. Procesní mapa implementace ERP systému

Příloha 3. Nový návrh implementace ERP systému